

Sihteeriverkoston kehittäminen Vantaan kaupungin maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimialalla

Laura Markkanen

Opinnäytetyö
Johdon assistenttityön ja kielten
koulutusohjelma
2012



Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma

Tekijä Laura Markkanen	Aloitusvuosi 2009
Opinnäytetyön nimi Sihteeriverkoston kehittäminen Vantaan kaupungin maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimialalla	Sivu- ja liitesivumäärä 47 + 6
Ohjaaja Heta-Liisa Malkavaara	
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella organisaation sisäisen sihteeriverkoston merkitystä sekä selvittää sihteeriverkoston toiminnan uudelleen aloittamisen ja kehittämisen mahdollisuuksia Vantaan kaupungin maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimialalla. Työssä etsittiin vastauksia tutkimuskysymyksiin: Miksi sihteeriverkoston toiminta on tarpeellista aloittaa uudestaan? Mitkä ovat sihteeriverkoston tärkeimmät tehtävät? Miten toiminnalla voidaan palvella koko organisaatiota?</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella teemahaastattelujen ja kyselyiden avulla. Tutkimuksen kohteena olivat toimialan tulosaluejohtajat, tulosalueiden sihteerit ja heidän sijaisensa, sekä toimialan suurimman tulosalueen tulosityksiköiden sihteerit. Haastattelemalla ja kyselyin haluttiin selvittää johdon ja sihteerien sihteeriverkoston toiminnalle asettamia odotuksia. Tutkimusaineisto kerättiin touko-kesäkuun 2012 aikana.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan sekä toimialan johtajat että sihteerit pitivät sihteeriverkoston toiminnan uudelleen aloittamista tärkeänä. Sihteeriverkoston odotettiin helpottavan toimialan sihteerien yhteistyötä sekä parantavan tiedonkulkua ja osaamisen jakamista. Osaamista ja tietoa jakamalla sihteeriverkosto voisi myös palvella jäsentensä lisäksi toimialan kaikkia sihteereitä sekä koko organisaatiota. Myös verkoston jäsenten toisilleen tarjoamaa sosiaalista tukea pidettiin merkittävänä verkostoitumisen hyötynä.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella uuden verkoston toiminnalle laadittiin kehitysehdotuksia, jotka kohdistuvat erityisesti toiminnan avoimuuden ja tasavertaisuuden turvaamiseen, johdon tuen merkitykseen sekä toiminnan suunnitelmallisuuteen.</p>	
Asiasanat sihteeriverkosto, verkostoituminen, sihteerityö	

Degree Programme in Modern Languages and
Business Studies for Management Assistants

Author Laura Markkanen	Group or year of entry 2009
The title of thesis Developing the Secretarial Network in the Department of Land Use, Building and the Environment of the City of Vantaa	Number of pages and appendices 47 + 6
Supervisor Heta-Liisa Malkavaara	
<p>The purpose of this bachelor's thesis was to study the importance of networking within an organization, and to examine the possibilities of updating and developing the secretarial network in the Department of Land Use, Building and the Environment of the City of Vantaa. The following questions were examined in this thesis: Why should secretarial network be developed? What are the main objectives of secretarial network? How could the secretarial network better serve the entire organization?</p> <p>Research was conducted in 2012 using the qualitative method. Interviews and surveys were used as data collection methods; the objective was to identify the expectations of both management and secretaries regarding the network.</p> <p>The research indicated that both management and secretaries thought that updating and developing the secretarial network of the department was important. They expected this network to facilitate co-operation among secretaries and to increase information and knowledge sharing. By sharing information and knowledge, the secretarial network could also better serve the whole organization, in addition to its own members. The social support that this network could offer to its members was also considered an important aspect of networking.</p> <p>Suggestions on how to develop the network were made based on the results of the research. The main suggestions focused on the importance of transparent and even-handed practices, support from management and carefully planned activities.</p>	
Key words secretarial network, networking, secretarial work	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiantaja ja tutkimuksen tausta.....	1
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja raportin rakenne.....	3
2	Verkostoituminen työyhteisössä	5
2.1	Yleisesti verkostoista.....	5
2.2	Verkostoitumisen mahdollisuudet	7
2.2.1	Sosiaalinen tuki	7
2.2.2	Tiedon ja osaamisen jakaminen	8
2.2.3	Naisten asema	9
2.3	Haasteita verkostoitumisen onnistumiselle.....	9
2.4	Verkostoitumisen edistäminen	10
3	Esimerkki assistenttiverkostosta	13
3.1	Assistenttiverkoston toiminta suomalaisessa suuryrityksessä.....	13
3.2	Ajatuksia esimerkkiverkostosta	14
4	Tutkimusongelma ja -menetelmät.....	16
4.1	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite	16
4.2	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kohde	16
4.2.1	Sähköpostikysely tulosaluejohtajille	18
4.2.2	Webropol-kysely sihteereille.....	18
4.2.3	Sihteereiden haastattelut	19
4.3	Aineiston analysointi.....	21
5	Tulokset.....	23
5.1	Johtajien odotukset sihteeriverkoston toiminnalle	23
5.2	Sihteereiden Webropol-kyselyn tulokset.....	24
5.2.1	Verkoston tärkeimmät tehtävät – yhteistyötä ja tiedonjakoa.....	24
5.2.2	Verkoston toimintatavat – säännöllisesti ja aiheesta.....	25
5.2.3	Verkostossa käsiteltävät aiheet – ajankohtaista, sihteereitä koskevaa.....	26
5.3	Sihteereiden haastatteluiden tulokset.....	27
5.3.1	Verkosto tukena omassa työssä	27
5.3.2	Sijaistuskäytännöt toimialalla.....	28
5.3.3	Sihteereiden yhteinen ja yhtenäinen koulutus.....	29

5.3.4	Tiedonkulun edistäminen	30
5.3.5	Työskentelytapojen yhtenäistäminen	31
5.3.6	Verkoston kokoontumiset.....	32
5.3.7	Huomioita aiemmasta toiminnasta.....	33
5.3.8	Verkostoitumisen haasteet	34
6	Yhteenveto tutkimuksesta.....	36
6.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	36
6.1.1	Verkostotoiminnasta hyötyvät sihteerit ja koko toimiala	36
6.1.2	Sihteeriverkoston tärkeimmät tehtävät	37
6.2	Pohdintaa.....	38
6.3	Ehdotukseni verkoston toiminnan kehittämiseksi.....	40
6.3.1	Avoin viestintä ja keskinäinen arvostus	40
6.3.2	Verkoston toiminnan suunnittelu	40
6.3.3	Verkoston rooli ja tehtävät organisaatiossa.....	41
6.3.4	Johdon tuki.....	42
6.3.5	Työvälineiden hyödyntäminen.....	43
6.4	Jatkotutkimus aiheesta	43
6.5	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	43
6.6	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	44
	Lähteet.....	46
	Liitteet.....	48
	Liite 1 Sähköpostikysely tulosaluejohtajille.....	48
	Liite 2 Webropol-kyselyn saateviesti.....	49
	Liite 3 Webropol-kyselylomake	50
	Liite 4 Teemahaastattelun runko.....	52

1 Johdanto

Sihteerityö kehittyy jatkuvasti, ja sihteereiltä vaaditaan jo saavutetun osaamisen lisäksi positiivista asennetta muutoksiin sekä intoa ja kykyä omaksua uutta. Sihteerit ovatkin usein edelläkävijöitä muun muassa uusien sähköisten työvälineiden käytössä. Yksilöosaaminenkaan ei enää riitä sihteerintyössä menestymiseen, vaan sihteereiltä vaaditaan vuorovaikutustaitoja, ryhmäosaamista, toistensa tukemista ja toisiinsa luottamista. Näin ollen myös verkosto-osaamisen merkitys työelämässä kasvaa. (Secretarius 2012, 26.) Tässä opinnäytetyössä selvitan organisaation sisäisen sihteeriverkoston tarpeellisuutta ja merkitystä Vantaan kaupungin maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimialalla.

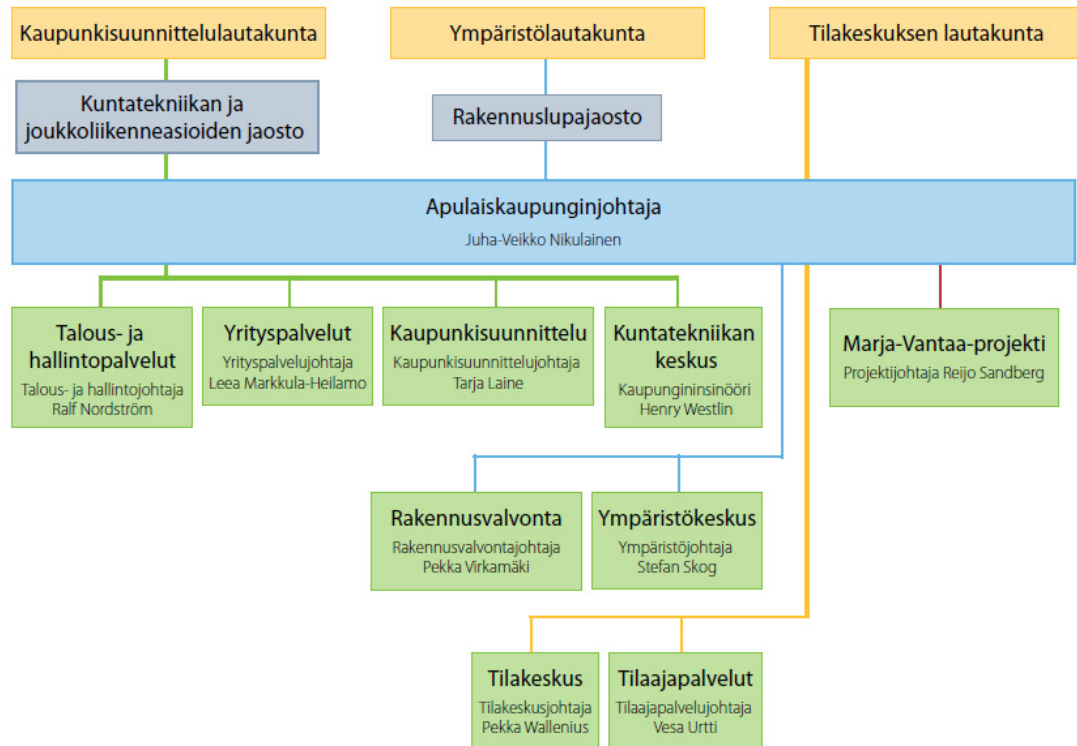
1.1 Toimeksiantaja ja tutkimuksen tausta

Vantaan kaupunki on lähes 12 000 työntekijän organisaatio, jota johtavat kaupunginjohtaja, neljä apulaiskaupunginjohtajaa sekä yksi toimialajohtaja. Toimialoja Vantaan kaupungilla on yhteensä viisi, ja ne vastaavat kaupungin eri tehtävistä. Toimialat ovat keskushallinnon, maankäytön, rakentamisen ja ympäristön, sosiaali- ja terveydenhuollon, sivistystoimen sekä vapaa-ajan ja asukaspalveluiden toimiala.

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimiala. Toimialaa johtaa yksi apulaiskaupunginjohtajista, ja siihen kuuluu yhdeksän tulosaluetta: kaupunkisuunnittelu, kuntatekniikan keskus, rakennusvalvonta, talous- ja hallintopalvelut, tilakeskus, tilaajapalvelut, ympäristökeskus, yrityspalvelut sekä Marja-Vantaa-projekti (kuvio 1). Tulosalueista tilakeskus ja tilaajapalvelut liittyivät toimialaan touku-kuussa 2012.

Toimiala vastaa kaupunkirakenteen, ympäristön, liikenteen sekä yhdyskuntatekniikan kehittämisestä, hallinnasta ja hoidosta. Toimialan tehtäviin kuuluu myös kaupungin strategisten tavoitteiden mukaisen elinkeino-, maa-, asunto- ja ympäristöpolitiikan sekä ympäristöterveydenhuollon kehittäminen ja toteuttaminen. (Vantaan kaupunki 2012.)

Maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimiala



Kuvio 1. Maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimialan organisaatiokaavio
Lähde: Vantaan kaupunki 2012.

Maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimialalla työskentelee yhteensä noin 700 henkilöä, joista sihteerin tai vastaavissa tehtävissä eri nimikkeillä työskentelee noin 40 henkilöä. Kevään 2012 organisaatiouudistusten myötä toimialalla tapahtui monia muutoksia, jotka vaikuttivat luonnollisesti myös sihteerien työskentelyyn. Vaihtuneiden ja uusien työntekijöiden myötä monet sihteerit saivat yhteistyökumppaneikseen henkilöitä, joita eivät koskaan olleet tavanneet kasvokkain. Myös yhdistyneiden tulosalueiden organisaatiot ja työtehtävät olivat monelle vieraita.

Suoritin työharjoitteluni maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimialalla keväällä 2012, ja harjoittelujakson aikana minulle tarjottiin opinnäytetyön aiheeksi toimialan oman sihteeriverkoston kehittämistä. Sihteeriverkoston kehittäminen oli valittu yhdeksi toimialan talous- ja hallintopalveluiden tulosalueen vuoden 2012 tulostavoitteista, ja opinnäytetyöprojektinani se käynnistyi maaliskuussa 2012. Toimeksiantosopimuksen tein toimialan talous- ja hallintopalveluiden henkilöstöpäällikön kanssa, ja hän toimi toimeksiantajan puolelta myös opinnäytetyöni ohjaajana. Opinnäytetyötä tehdessäni,

kevään ja syksyn 2012 aikana, kävin henkilöstöpäällikön kanssa useita keskusteluja työn etenemisestä ja muista siihen liittyvistä asioista.

Syynä tulostavoitteeseen ja siitä muodostuneeseen toimeksiantoon oli toive aiemman ja hyvänä pidetyn toimintamallin elvyttämisestä ja kehittämisestä. Toimialalla oli aiemmin ollut oma sihteeriverkosto, jonka toiminta oli pikku hiljaa hiipunut. Uuden verkoston myötä toimialalle toivottiin luotavan edellytyksiä joustavalle sihteerityölle ja aukottomalle palvelulle johdon sihteerien toiminnassa. Opinnäytetyönäkökulman toivottiin tuovan verkoston kehittämisen tueksi myös teoriaa laajemmin kuin mihin muutoin virka-aikana tehdyssä työssä olisi päästy.

Toimialan henkilöstössä oli tapahtunut runsaasti muutoksia, joten toimialalla oli taustaltaan hyvin erilaisia sihteereitä; osalla oli sihteerin tehtävistä jo vuosien kokemus, osa oli tullut täysin erilaisista tehtävistä, ja osa oli vasta opinnoista valmistuneita. Vaikka yhteistyötä toimialan sisällä olikin runsaasti, osa sihteereistä oli toisilleen varsin vieraita. Sihteeriverkoston myötä toimialan sihteerien toivottiin tutustuvan paremmin toisiinsa, mikä osaltaan helpottaisi yhteistyötä toimialan sisällä.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja raportin rakenne

Tutkimukseni tavoitteena on tarjota apua uuden sihteeriverkoston toiminnan aloittamiseen ja kehittämiseen. Tavoitteenani oli ensiksi selvittää, millainen on toimivan verkoston merkitys työyhteisössä, sekä miksi ja millaiseksi maankäytön toimialan sihteeriverkostoa kannattaisi kehittää. Lisäksi etsin työssä vastauksia kysymyksiin, miksi ja millaisena sihteeriverkoston toiminta tulisi aloittaa. Tarkoituksena oli lisäksi selvittää, mihin sihteeriverkoston toiminnalla halutaan erityisesti vaikuttaa ja mitkä ovat verkoston tärkeimmät tehtävät. Koska kaikki toimialalla työskentelevät sihteerit ovat naisia, tarkastelen tässä tutkimuksessa myös naisten verkostoitumisen erityispiirteitä.

Opinnäytetyöni on tutkimustyyppinen työ, joka rakentuu perinteisen tutkielmamallin mukaisesti. Johdannon jälkeen raportin toisessa luvussa perehdyn aiempaan tutkimukseen verkostoitumisesta osana työelämää. Kolmannessa luvussa tarkastelen esimerkkinä assistenttiverkostoa suomalaisessa suuryrityksessä. Luvussa neljä käyn läpi tutkimukseni

toteutuksen, ja luvussa viisi esittelen tutkimukseni tulokset. Kuudennessa luvussa tarkastelen saamiani tuloksia aiemman kirjallisuuden perusteella, pohdin tutkimuskoke-
muksiani sekä esitän johtopäätökseni tutkimuksesta sekä kehitysehdotukseni verkosto-
toiminnalle.

2 Verkostoituminen työyhteisössä

Tässä luvussa luon katsauksen aiempaan tutkimukseen ja teoriaan verkostoitumisen merkityksestä työelämässä.

2.1 Yleisesti verkostoista

Käsitteitä verkko ja verkosto on viimeaikoina käytetty runsaasti erilaisissa yhteyksissä. Niillä voidaan tarkoittaa muun muassa vuorovaikutussuhteiden muodostamaa kokonaisuutta, tietokoneita yhteen liittävää mallia tai yritysten keskinäisiä yhteistyömalleja. Oli pa sitten kyse ihmisten välisistä suhteista tai vaikkapa katuverkostosta, sanana verkosto on toimiva kielikuva - se kuvaa kokonaisuutta, joka koostuu toisiinsa liittyneistä osatekijöistä. (Koskela, Koskinen & Lankinen 2007, 90.)

Ihmisten muodostamissa verkostoissa on kyse yksilön kannalta hyödyllisten, kontakteja, ystävyyttä ja tukea tarjoavien suhteiden kehittämisestä ja ylläpitämisestä toisiin ihmisiin (Singh, Vinnicombe & Kumra 2006, 1–2). Ihmisistä koostuvissa verkostoissa painottuu usein myös se, että verkostoon kuuluvien henkilöiden tulisi tulla toimeen keskenään ja jakaa tietoa toisilleen. Myös yhteistyön merkitystä, yhdessä oppimista sekä luovuuden ja tehokkuuden lisäämistä korostetaan yleisesti verkosto-osaamisessa. (Koskela ym. 2007, 90.)

Jokaisella meistä on itselle tärkeisiin asioihin liittyviä verkostoja ammatin, harrastusten tai muiden tärkeäksi koettujen asioiden kautta. Yhteinen tekeminen saa aikaan verkostoja myös työyhteisöissä, ja esimerkiksi yritysten sisäiset verkostoryhmät ovat lisääntymässä, mutta niitä on tutkittu vasta vähän (Puumalainen 2009, 4). Työelämän verkostot voivat olla organisaation sisäisiä, organisaatioiden välisiä tai poikkitieteellisiä, jolloin verkosto koostuu kulloinkin tarpeeseen sopivista henkilöistä ja osaamisesta. Osa työyhteisön verkostoista syntyy luonnostaan yhteisten tavoitteiden ja tehtävien kautta, mutta verkostoja voidaan myös rakentaa tietoisesti hyödyttämään koko työyhteisöä saattamalla yhteen saman alan ihmisiä. (Juholin 2008, 35, 75.)

Verkostot jaetaan usein epävirallisiin ja virallisiin verkostoihin. Vaikka jako ei ole tiukkarajainen, se auttaa hahmottamaan, kuinka erilaiset verkostot voivat muodostua ja kuinka niiden merkitys voi vaihdella. (Puumalainen 2009, 22.)

Viralliset verkostot kootaan muodollisesti, ja niiden tehtävänä on suorittaa jotakin määriteltä tehtävää organisaatiossa. Viralliset verkostot ovat koko organisaation tasolla julkisia ja niillä on muodollinen asema. Verkoston jäsenet on määriteltä ja ne ovat myös ulkopuolisten tiedossa. Virallisissa verkostoissa myös jäsenten roolit sekä tehtävät ja tavoitteet on usein selkeästi eriytetty. Asemansa vuoksi virallisilla verkostoilla on epävirallisia verkostoja enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa organisaatiossa. (Puumalainen 2009, 23.)

Epäviralliset verkostot eroavat virallisista muun muassa siinä, että niihin kuuluminen on vapaaehtoista, eivätkä ne ole organisaation suunnittelemlia tai asettamia (Ahlfors 2009, 21). Ne muodostuvat tavallisen kanssakäymisen seurauksena samankaltaisten tai samoista asioista kiinnostuneiden ihmisten kesken. Työasioiden käsittely tällaisissa verkostoissa on epävirallista, ja verkostot ovat usein luonteeltaan henkilökohtaisia ja luottamuksellisia, ja niihin kuuluu myös ystävyyssuhteita. (Puumalainen 2009, 23.) Työyhteisöissä epäviralliset verkostot auttavat jäseniään saavuttamaan työhön liittyviä, henkilökohtaisia sekä sosiaalisia tavoitteita epävirallisten kanavien kautta (McGuire 2002, 304).

Virallisten ja epävirallisten verkostojen eräänlaisena välimuotona voidaan pitää verkostoryhmiä (Puumalainen 2009, 30). Ne ovat organisaation tukemia virallisia, työntekijöiden itse perustamia ryhmiä, joiden jäsenet ovat usein naisia tai vähemmistöjen edustajia. Verkostoryhmien toimintaan kuuluu muun muassa sosiaaliset tapaamiset sekä organisaatioon liittyvien asioiden, kuten uusien teknologioiden tai organisaation strategian käsittely. Verkostoryhmät auttavat jäseniään muodostamaan keskinäisiä yhteyksiä, joiden myötä he saavat paremmin tietoa, sosiaalista tukea sekä mahdollisuuksia oppia toisiltaan. (Friedman & Holtom 2002, 405–406.)

Erityisesti naisten keskenään muodostamista omista verkostoista voidaan tunnistaa kolme tyyppiä (Puumalainen 2009, 21–22):

- 1) Ammatilliset verkostot, jotka muodostuvat samalla alalla työskentelevistä tai samassa tilanteessa olevista naisista. Ammatillisten verkostojen tarkoituksena on luoda tietoa, tarjota uraneuvontaa sekä edistää naisten ammatillista osaamista.
- 2) Viralliset ja epäviralliset verkostot organisaation sisällä. Verkostot voivat olla tietyssä asemassa oleville tarkoitettuja tai avoimia kaikille.
- 3) Koulutus- tai tukiverkostot, joilla on jokin tietty yleinen tai ammatillinen mielenkiinnon kohde.

Tässä tutkimuksessa käsittelen organisaation sisäistä virallista verkostoa, jollaisena maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimialan sihteeriverkostoa voidaan pitää.

2.2 Verkostoitumisen mahdollisuudet

Työelämässä onnistunut verkostoituminen voi muun muassa parantaa työtuloksia ja -tyytyväisyyttä, ja lisätä sekä yksilön saamaa sosiaalista ja ammatillista tukea että verkoston jäsenten välistä yhteistyötä (Singh ym. 2006, 2). Verkostoitumisen mukanaan tuomiin hyötyihin kuuluvat myös virallisen ja epävirallisen tiedon saamisen lisääntyminen, yksilön saama työyhteisön tuki ja rohkaisu, sekä henkilökohtainen ja työhön liittyvä kehittyminen. Verkostojen on todettu myös kehittävän niihin kuuluvien henkilöiden itsetuntoa ja lisävään uusien taitojen oppimismahdollisuuksia. Yhdessä toimiessaan verkoston jäsenet oppivat toisiltaan työhön liittyviä asioita sekä kehittävät sosiaalisia taitoja, mikä myös parantaa työsuorituksia. (Puumalainen 2009, 37–38.)

2.2.1 Sosiaalinen tuki

Sosiaalinen tuki on erityisesti naisten muodostamien verkostojen tärkein tarjoama hyöty, joka syntyy keskustelemisen, tapaamisten ja kokemusten jakamisen kautta (Puumalainen 2009, 96). Sosiaalisesta tuesta on monta määritelmää, ja sitä voidaan tarkastella monesta näkökulmasta. Yhtenäistä eri määritelmille on kuitenkin se, että sosiaalinen tuki koetaan ihmisten välisenä vuorovaikutuksena, jossa yksilöt antavat ja saavat tukea. Työyhteisössä sosiaalinen tuki edistää osaltaan työntekijöiden hyvinvointia ja terveyttä,

ja se ilmenee muun muassa yhteenkuuluvuutena, luottamuksena sekä yhteisesti jaettui-
na normeina. Se on myös yhteydessä työyhteisön ilmapiiriin, joka hyvin toimiessaan on
avoin ja luottamuksellinen, ja jossa tukea on helppo antaa ja saada. (Ahlfors 2009, 16–
17, 22.)

Tutkimusten mukaan ihminen viihtyy paremmin ollessaan tekemisissä itsensä kaltaisten
henkilöiden kanssa, ja työelämässä ihmiset odottavat tarpeellisen tuen työssä menesty-
miseen ja viihtymiseen tulevan sosiaalisista suhteista toisiin työtovereihin (Puumalainen
2009, 38; Stackman & Pinder 1999, 40). Erityisesti naiset pitävät verkostoitumista tär-
keänä, arvostavat henkilökohtaisia suhteita ja kaipaavat sosiaalista tukea työssään.
(Puumalainen 2009, 26, 28.) Sosiaalisten suhteiden lisäämä työssä viihtyminen ja muut
niihin liittyvät hyödyt myös osaltaan vähentävät henkilöstön halukkuutta vaihtaa työ-
paikkaa (Friedman & Holtom 2002, 407; Puumalainen 2009, 26, 28).

2.2.2 Tiedon ja osaamisen jakaminen

Verkostoituminen organisaation sisällä on ensiarvoisen tärkeää myös tiedon ja osaami-
sen jakamisen kannalta (Juholin 2008, 181). Tietoa on nykyään tarjolla valtavasti lähes
kaikilla aloilla, eikä kenenkään aika tahdo riittää kaiken seuraamiseen, jolloin verkostoi-
tuminen tarjoaa avun myös tietotulvan hallintaan (Koskela ym. 2007, 83). Verkostoja
pidetäänkin tärkeinä tiedon lähteinä, ja saatu tieto auttaa verkoston jäseniä myös omien
työtehtävien hoidossa. Virallisten verkostojen kautta on myös mahdollista saada viral-
lista tietoa ennen muita. (Puumalainen 2009, 37.)

Monissa työntekeä koskevissa tutkimuksissa on ilmennyt, ettei organisaatioiden perin-
teinen tapa toimia ole enää mahdollinen, ja uudenlaiset oppivat organisaatiot ovatkin
tulleet osaksi työelämää (Helakorpi 2004, 2). Juholinin (2008, 175) mukaan oppivan
organisaation tunnusmerkit ovat pitkälti samat kuin menestyvän organisaation. Näitä
tunnusmerkkejä ovat muun muassa uusien menetelmien kokeilu, omista sekä muiden
kokemuksista ja parhaista käytännöistä oppiminen sekä tehokas tiedonkulku. Myös
osaamisen jakaminen ja kehittäminen kuuluvat oppivan organisaation menestymisen
avaimiin (Helakorpi 2004, 2). Juholin (2008, 175) liittyy oppivaan organisaatioon myös
käsitteet tiedonvaihanta, vuorovaikutus ja tunnelma.

Koska tieto ei liiku organisaation sisällä itsestään, ihmisiltä vaaditaan ajattelua, keskustelua sekä viestintää erilaisissa muodoissa. Oppimisen yhteydessä viestinnässä on kyse ennen kaikkea yhteisöllisyydestä, ja osaamisen vahvistamisesta on tullut yhä enemmän sosiaalinen ja epämuodollinen prosessi. Yhä tärkeämmäksi on tullut tietää, mistä tai keneltä tieto löytyy. (Juholin, 2008 175.) Oppivan organisaation idea onkin käytännössä johtanut verkostoitumiseen ja tiimeihin, joissa osaaminen ja itseohjautuvuus korostuvat (Helakorpi 2004, 4).

Organisaation virallisen tiedonsiirron lisäksi työpaikoilta löytyy vaihteleva määrä myös hiljaista tietoa, josta on viime aikoina puhuttu paljon. Hiljainen tieto on osa organisaation tärkeää ja arvokasta tieto- ja kokemuspääomaa, joka syntyy pitkäaikaisen kokemuksen sekä oikeiden ja virheellisten päätelmien antamista kokemuksista, jotka johtavat onnistuneeseen toimintaan käytännössä. (Helakorpi 2004, 4; Koskela ym. 2007, 83.) Vaikka hyödyllisen tiedon ja vinkkien leviäminen ystävien kesken arjessa on monelle tuttua, on työpaikoilla samaan ilmiöön kiinnitetty huomiota kuitenkin vasta joidenkin vuosien ajan. Hiljainen tieto välittyy yleensä itsekseen työyhteisön sisällä, mutta sen käyttöä voidaan myös tietoisesti edistää luomalla käytäntöjä ja mahdollisuuksia sosiaaliselle vuorovaikutukselle kokeneiden ja kokemattomampien työntekijöiden välillä. (Kuronen, Säämänen, Järvenpää & Rintala 2007 20; Koskela ym. 2007, 83.)

2.2.3 Naisten asema

Naisten välisillä verkostoilla voidaan myös kiinnittää huomiota naisten asemaan ja arvostukseen organisaatiossa, ja verkostojen toiminnalla voidaan pyrkiä edistämään tasa-arvoa. Jo naisten muodostamien verkostojen olemassaolo kiinnittää huomiota naisten asemaan ja arvostukseen organisaatiossa, mutta verkostot voivat myös toiminnassaan tuoda esiin mahdollisesti kokemaansa epätasa-arvoisuutta. (Puumalainen 2009, 39).

2.3 Haasteita verkostoitumisen onnistumiselle

Naisten virallinen verkostoituminen on melko uutta, ja siihen saatetaan suhtautua varauksellisesti. Verkostoja saatetaan pitää esimerkiksi puuhasteluna, jolla ei ole oikeaa val-

taa tai vaikutusmahdollisuuksia. Myös naisten välistä kateutta on pidetty esteenä verkostojen tarkoituksenmukaiselle toiminnalle. (Puumalainen 2009, 31–32.)

Koskelan ym. (2007, 85) mukaan verkostoihin pätee toisinaan vanha sananlasku ”joukossa tyhmyys tiivistyy”. Verkostoituneeseen joukkoon saattaa muodostua sulkeutunut ja omahyväinen ilmapiiri, joka takertuu vanhoihin näkemyksiinsä, eikä tahdo ottaa vastaan uutta. Riski on suurempi silloin, kun verkostossa on vain vähän jäseniä.

Vaikka tiedon ja osaamisen jakaminen voi hyödyttää työyhteisöä huomattavasti, kaikki eivät välttämättä suhtaudu siihen myönteisesti, sillä oma tieto ja osaaminen voidaan nähdä myös hyödykkeinä, joista ei haluta noin vain luopua. Tiedon panttaamista ja hallittomuutta yhteistyöhön voi esiintyä esimerkiksi silloin, kun tiedosta on hyötyä itselle tai se toimii välineenä jonkin asian edistämisessä. Nihkeä suhtautuminen tiedon ja osaamisen jakamiseen voi toisinaan johtua kiireestä, mutta se saattaa myös olla yhteydessä omaan asemaan organisaatiossa – työntekijä saattaa pelätä oman asemansa puolesta ja siksi rajoittaa osaamisensa jakamista. (Juholin 2008, 179.)

Myös hiljaiseen tietoon voi sisältyä ongelmia. Vaikka hiljaisesta tiedosta voi olla arvaamatonta hyötyä organisaatiolle, siinä voi myös piillä pinttyneitä, totuttuja toimintatapoja, joista ei haluta luopua, vaikka parempiakin olisi tarjolla. Hiljaista tietoa tulisikin osata arvioida ja soveltaa niin, että siitä otettaisiin käyttöön vain sen paras anti. (Koskela ym. 2007, 83.)

2.4 Verkostoitumisen edistäminen

Puumalaisen (2009, 95, 100) tutkimassa naisten muodostamassa verkostossa yhtenä vahvuutena pidettiin toiminnan positiivisuutta ja avoimuutta, jolla voitiin vähentää naisten verkostoihin kohdistuvia ennakkoluuloja. Verkoston jäsenet pitivät erityisesti viestintään panostamista tärkeänä, jotta sillä voitaisiin kertoa koko organisaatiolle verkoston toiminnasta ja vaikuttaa verkostosta syntyneisiin käsityksiin.

Avoimuus, luottamus sekä kilpailun vähäisyys luovat edellytyksiä myös osaamisen jakamiselle. Kun keskinäistä kilpailua ei ole, omaa osaamista voidaan luovuttaa muille, ja

muiden voi odottaa toimivan samoin. Tämä voi parhaimmillaan johtaa koko organisaation osaamistason kehittymiseen ja organisaation vahvistumiseen. Resurssien tuhlaaminen turhaan työhön vähenee, kun tiedosta ja osaamisesta tehdään yhteistä. (Juholin 2008, 178.)

Verkostoitumista varten myös on tiedettävä, keitä organisaatiossa työskentelee ja mitä he tekevät. Erityisesti uudet työntekijät tarvitsevat perehdytyksen työn kannalta oleellisesti tiedosta ja siitä, mistä sitä on saatavilla. Usein perehdyttämien ei kuitenkaan ole riittävää, vaan tutustuminen organisaation ja henkilöstöön jää uuden työntekijän vastuulle. Ihanteellisessa tilanteessa organisaation jokaisen työntekijä tuntee organisaation ja sen jäsenten työtehtävät ja pystyy tarvittaessa kääntymään luontevasti toisten jäsenten puoleen. Jotta tähän päästäisiin, ihmisten on tutustuttava toisiinsa. Apuna voidaan käyttää esimerkiksi sähköistä esittelyä organisaation henkilöstöstä, mutta tehokkainta on henkilökohtainen tutustuminen. (Juholin 2008, 181.)

Mikään organisaatio ei toimi ilman jatkuvaa tiedonkulkua ja -vaihdantaa, eikä tieto kulje tai vaihdu mihinkään itsestään. Siksi on tärkeää sopia yhteisesti, kuinka tietoa ja osaamista jaetaan ja kartutetaan organisaatiossa. Viestintä- ja vuorovaikutustaidoilla on tässä tärkeä rooli. Kun organisaation jäsenet ovat tuttuja, tarvitaan vuoropuhelua, mikä mahdollistaa tiedon ja osaamisen saamisen laajempaan käyttöön. On sovittava käytännön toimista, esimerkiksi siitä, mitä voi odottaa tai vaatia muilta ja kuinka itse toimii tiedon ja osaamisen jakajana. (Juholin 2008, 180.)

Vaikka tiedonkulkua organisaatiossa voidaan suunnitella, ei siitä ole mahdollista luoda vedenpitävää järjestelmää. Siksi on voitava turvautua myös ihmisten omaan järkeen ja kykyyn huomioida tärkeitä asioita. Tämä vaatii asennemuutosta perinteisestä tiedon vastaanottajan roolista yhteisön jäsenen rooliin, johon kuuluu sekä oikeus että vastuu osallistua omalta osaltaan tiedonvaihdantaan. (Juholin 2008, 85.)

Organisaatiot hyötyvät verkostoitumisesta, sillä se edistää henkilöstön työssä viihtymistä, oppimista sekä tiedon kulkua, eikä verkostoitumisesta ole organisaatiolle ylimääräisiä kustannuksia. Verkostoitumisessa organisaation ylimmän johdon tuki on toiminnan kannalta erittäin tärkeää. Verkostoitumista edistääkseen organisaation johdon olisi tär-

keä viestittää, että se tukee ja toivoo verkostojen muodostamista. Rahallisella tuella organisaatio voi myös mahdollistaa toiminnan ja erilaisten tapahtumien järjestämisen. (Puumalainen 2009, 33.)

3 Esimerkki assistenttiverkostosta

Opinnäytetyötä tehdessäni olin kiinnostunut myös kuulemaan kokemuksia tosielämässä toimivista sihteeriverkostoista. Osana aiheeseen perehtymistä haastattelin HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun yliopettaja Päivi Karjalaista (12.9.2012), joka on tutkinut erilaisia assistenttiverkostoja. Karjalainen kertoi haastattelussa assistenttiverkostosta, joka toimii suomalaisen suuryrityksen sisäisenä verkostona. Koska tutkimuksen tulokset eivät ole vielä julkisia, yrityksen nimeä ei tässä julkaista.

3.1 Assistenttiverkoston toiminta suomalaisessa suuryrityksessä

Yrityksessä on toiminut muutaman vuoden ajan oma sisäinen assistenttiverkosto. Yrityksessä työskentelee yhteensä 70 assistenttia, joista 10 kuuluu verkoston ytimen muodostavaan assistenttitiimiin. Ydintä jäsenillä on edelleen omissa yksiköissään omat assistenteista koostuneet tiiminsä. Tiimin tarkoitus on lisätä assistentin työn arvostusta, yhtenäistää toimintatapoja, toimia kustannustehokkaasti, kehittää assistenttien osaamista, huolehtia osaltaan tilanteen tasalla pysymisestä, verkostoitua talon sisällä ja ulkopuolella sekä välittää tietoa nopeasti eri kanavien kautta. Toiminnan haluttuun olevalle kaikille yrityksen assistenteille avointa ja vuorovaikutteista niin, että jokaisella olisi mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa yhteisten asioiden edistämiseen.

Assistenttiverkoston työ yrityksessä on järjestäytynyttä, ja tiimillä on käytössä oma vuosikellonsa ja budjetti, joka kattaa yrityksen kaikille assistenteille tarkoitetut palvelut sekä tiimin jäsenten mahdolliset koulutukset. Tiimin yhteisissä tapaamisissa käsitellään muun muassa organisaation strategiaa ja suunnitellaan tiimin kaikille yrityksen assistenteille järjestämää toimintaa.

Työvälineinä tiimi käyttää muun muassa sähköpostia ja chat-ohjelmaa, jonka avulla tiimin jäsenet saattavat helposti lähettää viestin samanaikaisesti kaikille jäsenille ja pyytää vertaistukea esimerkiksi jonkin työtehtävän suorittamiseen. Assistenttitiimi on myös luonut yrityksen sisällä erilaisia palvelutuotteita. Tällaisia ovat muun muassa kerran vuodessa järjestettävät assistenttipäivät, joille kaikki yrityksen assistentit voivat osallistua. Sähköpostin välityksellä toimivalla ”assistenttijakelulla” verkosto pystyy varmistamaan

maan, että organisaatiossa haluttu tieto siirtyy kaikille osastoille lyhyessä ajassa. Kerran kuussa, tai tarpeen mukaan useammin, tiimi järjestää infotilaisuuden, johon eri yksiköt saavat tuoda tietoa ajankohtaisista asioista.

Jäsenilleen verkosto tarjoaa myös mahdollisuuden käydä läpi työhön liittyviä asioita yhdessä muiden assistenttien kanssa. Työssään assistentit saavat usein tietoa, josta ei voi puhua eteenpäin, ja verkosto tarjoaa näin tukevaa olkapäätä samassa tilanteessa oleville työntekijöille. Assistenttitiimin jäsenille yhteinen verkosto merkitseekin erityisesti avun saamista sekä tukea toisilta verkoston jäseniltä. Myös työssä viihtymisen lisääntyminen ja ammattitaidon kehittyminen nähdään verkoston jäsenilleen tarjoamina hyötyinä.

Assistenttitiimin jäsenet on valittu niin, että organisaation eri osa-alueet ovat edustettuina tiimissä. Enemminkin tulijoita olisi ollut, ja rajattu osallistujamäärä on herättänyt harmistusta osassa ulkopuolelle jääneistä. Vaikka tiimin tarkoitus on palvella kaikkia yrityksen assistentteja, se ei ole herättänyt verkoston ulkopuolisissa työntekijöissä pelkästään positiivisia ajatuksia. Tiimin jäsenillä on tiedossa, että sitä pidetään myös elitistisenä joukkona, joka voi järjestää itselleen mukavaa ohjelmaa työajalla.

3.2 Ajatuksia esimerkkiverkostosta

Edellä kuvatun assistenttiverkoston toiminnassa on havaittavissa monia teoriaosuudessa mainittuja asioita, ja uskon, että verkoston toimintamallista voidaan saada vinkkejä myös maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimialan verkostotoiminnan suunnitteluun. Mielestäni verkoston järjestäytynyt työskentely, toiminnan suunnittelu ja budjetointi vaikuttavat hyviltä tavoilta varmistaa, että verkoston toiminta on mielekästä ja tavoitteellista. Tämä tekee toiminnasta myös vakuuttavampaa, jolloin voidaan välttää käsitystä siitä, että assistenttien verkostoituminen olisi vain turhaa puuhastelua (luku 2.3).

Assistenttiverkoston toiminnan tavoitteiksi oli asetettu muun muassa tiedon jakaminen ja assistenttien osaamisen kehittäminen, jotka ovat osa verkostoitumisen hyötyjä (luku 2.2). Verkostotoiminnalla voidaan myös kiinnittää huomiota naisten asemaan (luku

2.2.3), ja yhdeksi assistenttiverkoston tavoitteeksi olikin otettu assistenttityön arvostuksen lisääminen, mikä on mielestäni tärkeä huomio aikana, jolloin sihteeri- ja assistentti-palveluiden tarpeellisuudesta käydään keskustelua. Assistentit itse kokivat myös tuen ja avun saamisen ja työssä viihtymisen lisääntymisen tärkeänä osana assistenttiverkoston toimintaa. Myös näitä asioita pidetään yleisesti verkostoitumisen etuina (luku 2.2.1).

Koska ydinverkostoon kuuluu vain pieni osa yrityksen assistenteista, minusta vaikuttaa hyvältä idealta, että ydinverkosto kuitenkin huomioi toiminnassaan kaikki assistentit. Lisäksi ydinverkoston jäsenten omat assistenttiverkostot yksiköidensä sisällä kuulosti hyvältä tavalta varmistaa tiedonkulku myös ydinverkoston ulkopuolella. Sainkin käsityksen, että verkosto on huolehtinut hyvin tiedonkulun varmistavista käytännön toimituksista, kuten assistenttien rooleista tiedon välittäjinä sekä erilaisten työkalujen hyödyntämisestä (luku 2.4).

4 Tutkimusongelma ja -menetelmät

4.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite

Tutkin Vantaan kaupungin maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimialan oman sihteeriverkoston toiminnan uudelleen aloittamiseen liittyviä ja toimintaa suunniteltaessa huomioon otettavia seikkoja. Tavoitteenani oli selvittää, mitä toimialan sihteerit ja johto odottivat verkoston toiminnalta, ja tätä kautta määritellä sihteeriverkoston toiminnan tärkeimmät tavoitteet ja tehtävät. Tahdoin myös selvittää, kuinka verkosto voisi palvella siihen kuuluvien jäsenten ja muiden toimialan sihteereiden lisäksi myös koko toimialaa.

Tutkimusongelmani voi tiivistää kysymyksiksi:

1. Miksi toiminta on tarpeellista aloittaa uudelleen?
2. Mitkä ovat sihteeriverkoston tärkeimmät tehtävät?
3. Miten toiminnalla voidaan palvella koko organisaatiota?

Koska kyseessä on jo aiemmin kokeillun toiminnan uudelleen käynnistäminen aieman toiminnan hiipumisen jälkeen, koin tärkeäksi selvittää myös syitä, miksi aiempi toiminta oli päättynyt, ja kuinka tältä vältyttäisiin jatkossa uuden verkoston toiminnassa.

Lisäksi tavoitteenani oli selvitystyön perusteella laatia ehdotuksia, joiden avulla uudistetun verkoston toimintaa olisi hyvä lähteä kehittämään.

4.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kohde

Käytin tutkimuksessani kvalitatiivista tutkimusotetta. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, ja sen pyrkimyksenä pidetään yleisesti tosiasioiden löytämistä tai paljastamista, eikä niinkään jo olemassa olevien (totuus)väittämien todentamista (Hirsjärvi ym. 2000, 152). Laadullinen tutkimus käyttää sanoja ja lauseita, ja sen avulla pyritään löydöksiin ilman määrällisen tutkimuksen mukaisia yleistyksiä. Tarkoituksena on sen sijaan ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen, sille mielekkään tulkinnan antaminen sekä sen syvällinen ymmärtäminen. Laadullisessa tut-

kimuksessa ollaan kiinnostuneita merkityksistä ja siitä, kuinka ihmisen kokevat ja näkevät reaali maailman. (Kananen 2008, 24–25.)

Hirsjärven ym. (2001, 155) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat:

1. Luonteeltaan kokonaisvaltainen tiedon hankinta, ja aineiston kokoaminen luonnollisissa, todellisissa tilanteissa.
2. Ihmisten suosiminen tiedon keruun instrumenttina.
3. Induktiivisen analyysin käyttö.
4. Laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa.
5. Kohdejoukon valitseminen tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen.
6. Tutkimussuunnitelman muotoutuminen tutkimuksen edetessä.
7. Tapausten käsittely ainutlaatuisina ja aineiston tulkinta sen mukaan.

Koska tutkimuksessani oli kyse tapaustutkimuksesta, jossa tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaan, valitsin työhöni kvalitatiivisen tutkimusotteen.

Tutkimusmenetelmien valintaan vaikuttavat tutkimusongelman luonne ja sitä kuvaavan tiedon määrä (Kananen 2008, 68). Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista käyttää useaa tutkimusmenetelmää (Kananen 2008, 54), ja päädyinkin käyttämään menetelminä tiedonhankinnassa sekä kyselyitä että haastatteluja.

Tutkimusta varten keräsin tietoa maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimialan 18 sihteeriltä sekä kaikilta kahdeksalta tulosaluejohtajalta. Tutkimukseen valitut sihteerit toimivat tulosaluejohtajien sihteereinä, näiden sijaisina sekä kuntatekniikan keskuksen (toimialan suurimman tulosalueen) tulosityksiköiden sihteereinä. Näitä 18 sihteeriä oli suunniteltu alustavasti myös sihteeriverkoston jäseniksi.

Tulosaluejohtajat olivat mukana yhtenä tutkimuksen kohteista, sillä kehitystyön onnistumisen kannalta johdon toiveiden ja ajatusten huomioon ottaminen todettiin toimialan henkilöstöpäällikön kanssa käymieni keskustelujen perusteella tärkeäksi.

Suoritin tiedonkeruun kolmessa osassa:

- 1) Sähköpostikysely tulosaluejohtajille
- 2) Webropol-kysely sihteereille
- 3) Sihteereiden haastattelut

Keräsin kyselyillä vastauksia pari viikkoa ennen haastattelujen toteuttamista, ja käytin saamiani tuloksia apuna haastattelukysymysten laadinnassa. Haastattelujen ja kyselyiden lisäksi tutkimuksessani olivat apuna eri henkilöiden kanssa käymäni verkoston toiminnan kehittämiseen liittyvät keskustelut, joista sain myös sellaisia tietoja, jotka eivät muuta kautta olleet tulleet esille. Nämä huomiot kirjasin muistiin tutkimuksesta pitämäni päiväkirjaan.

4.2.1 Sähköpostikysely tulosaluejohtajille

Päädyin käyttämään tiedonkeruussa pienimuotoista sähköpostikyselyä, koska halusin antaa kiireisille tulosaluejohtajille mahdollisuuden kertoa helposti ja nopeasti mielipiteensä alaisuudessaan työskenteleviä sihteereitä ja koko toimialaa koskevan toiminnan suhteen. Kyselyssä pyysin toimialan tulosaluejohtajia kertomaan lyhyesti, mitä he odottivat toimialan sihteeriverkoston toiminnalta, ja mitä he pitivät verkoston tärkeimpinä tehtävinä.

Lähetin kyselyn sähköpostitse toimialan tulosalueiden johtajille kesäkuussa 2012. Vastausaikaa tälle pienelle kyselylle annoin viikon verran, jonka aikana neljä johtajaa kahdeksasta lähetti vastauksensa minulle. Lähettämäni viesti on raportin liitteenä (liite 1).

4.2.2 Webropol-kysely sihteereille

Päädyin käyttämään alustavassa tiedonkeruussa Webropol-kyselyä, sillä se oli mielestäni sujuva tapa antaa kaikille sihteeriverkoston toimintaan kutsuttaviksi suunnitelluille sihteereille mahdollisuus osallistua ja kertoa mielipiteensä sekä ajatuksensa sihteeriverkoston liittyen.

Kysely koostui viidestä kysymyksestä:

1. Mitkä ovat mielestäsi sihteeriverkoston tärkeimmät tehtävät?
2. Millaista toimintaa haluaisit verkostolta?
3. Millaisia aiheita haluaisit verkoston käsittelevän?
4. Kuinka usein verkoston tulee kokoontua?
5. Muita ajatuksia sihteeriverkostoon liittyen

Neljättä kysymystä lukuun ottamatta kysymykset oli avoimia, sillä kyselyn tarkoitus oli antaa vastaajille tilaisuus kertoa mahdollisimman vapaasti omista ajatuksistaan ja toiveistaan verkoston toimintaan liittyen.

Lähetin sähköpostitse tiedon Webropol-kyselystä toimialan tulosaluejohtajien sihteerille, heidän sijaisilleen sekä kuntatekniikan keskuksen tulosityksiköiden sihtee-reille (yhteensä 18 sihteerille) kesäkuussa 2012.

Vastausaikaa kyselylle annoin puolitoista viikkoa. Annettuna aikana kyselyyn vastasi 12 sihteerii. Jatkoin vastausaikaa vielä viikolla, jonka aikana vastauksia tuli kaksi lisää. Vastaus kyselyyn tuli siis yhteensä 14 sihteeriltä 18:sta. Myöhemmin minulle selvisi, että muutama vastaamatta jättänyttä sihteerii oli ollut vastausajan lomalla, eikä näin ollen ollut saanut tietoa kyselystä ajoissa.

Kyselyn saatekirje ja Webropol-kysely ovat raportin liitteinä (liitteet 2 ja 3).

4.2.3 Sihteereiden haastattelut

Tutkimukseni pääasiallisena tiedonkeruumenetelmänä käytin haastattelua, jonka avulla keräsin tietoa sihtee-reiltä. Haastatteluita varten valitsin tutkimukseen osallistuneiden 18 sihteerin joukosta viisi henkilöä. Suoritin valinnan tarkoituksenmukaisesti niin, että osallistujiksi tuli taustoiltaan ja tehtäviltään erilaisia henkilöitä. Mukana oli sekä tulosaluejohtajien että tulosityksiköiden sihtee-reitä sekä näiden sijaisina toimivia henkilöitä. Näin ollen vastauksia saatiin kaikilta verkostossa erilaisia tehtäviä edustavilta sihtee-reiltä. Myös haastateltujen kokemus sihteerintehtävistä vaihteli muutamasta vuodesta yli 40 vuoteen.

Haastattelun käyttö menetelmänä edellyttää ainakin jonkin verran tietoa ilmiöstä, jotta haastattelun teemat voidaan määritellä (Kananen 2008, 68). Haastattelun eri muodoista käytin teemahaastattelua, jolla halusin selvittää sihteereiden ajatuksia laajemmin sekä syventää ennen haastatteluja toteuttamissani kyselyissä saamiani tietoja.

Teemahaastattelu on tutkimuksissa usein käytetty haastattelumuoto, sillä se antaa tutkijalle riittävästi väljyyttä, mutta toisaalta myös mahdollisuuden haastattelun rajaamiselle teemoittelun avulla. Teemoja käyttämällä on tarkoitus varmistaa, että kaikki ilmiön osa-alueet tulevat huomioitua. (Kananen 2008, 74.) Teemahaastattelun valitsinkin juuri siitä syystä, että halusin käydä kaikkien haastateltujen kanssa läpi samat aiheet, mutta halusin sisällyttää haastatteluihin mahdollisuuden lisäkysymyksille sekä vaihtelevalle kysymysten järjestykselle. Hyödynsin kyselyihin tulleista vastauksista saamaani tietoa haastattelukysymysten laadinnassa.

Haastattelun teemat olivat:

1. Taustatiedot haastateltavista
2. Aikaisempi verkoston toiminta
3. Verkostotoiminnan liittyminen omaan työhön
4. Sijaistukset toimialalla
5. Koulutus
6. Sihteereiden yhtenäiset työskentelytavat
7. Tiedonkulku
8. Sihteeriverkoston tapaamiset
9. Verkostoitumisen haasteet
10. Muut ajatukset verkostosta

Teemoihin liittyvät lisäkysymykset ja haastattelurunko kokonaisuudessaan ovat raportin liitteenä (liite 4).

Haastattelin sihteereitä kesä-heinäkuun 2012 aikana. Olin kertonut haastateltaville etukäteen, että haastattelussa käytäisiin läpi kyselyn vastauksista esiin nousseita teemoja

sekä muita verkostoon liittyviä asioita. Haastattelujen kesto vaihteli puolesta tunnista 40 minuuttiin. Pyysin ja sain kaikilta luvan haastatteluiden nauhoittamiseen.

Yhden haastatteluista toteutin puolentoista tunnin mittaisena parihaastatteluna, jossa mukana oli kaksi toimialan sihteerä. Meidät kolme on nimetty vastuuhenkilöiksi sihteeriverkoston kehittämistyöhön, joka on yksi kuluvan vuoden tulostavoitteista, ja johon myös tämä opinnäytetyöni osaltaan kuuluu. Päädyin parihaastatteluun, sillä halusin samalla käydä heidän kanssaan läpi kehittämistyön etenemistä sekä tutkimuksessani selvinneitä asioita.

4.3 Aineiston analysointi

Kanasen (2008, 24) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi on syklinen prosessi, joka on mukana koko tutkimusprosessin eri vaiheissa, ja joka ohjaa itsessään tutkimusprosessia ja tiedonkeruuta. Aineistoa kerätessäni ja ymmärrykseni aiheesta kasvavassa huomasinkin asioita, joita tulisi huomioida tutkimuksessani, ja jotka ohjasivat tutkimukseni etenemistä.

Laadullisten tutkimusten aineistojen käsittely sellaisenaan on usein hankalaa, sillä aineistot voivat olla hyvin laajoja. Siksi aineisto onkin ennen analyysiä työstettävä muotoon, joka mahdollistaa sen analysoinnin. Tämä voidaan tehdä käyttäen apuna koodausta eli luokittelua, jolla aineistoa tiivistetään ymmärrettävään muotoon. Koodaus itsessään ei vielä ole analyysi, vaan välivaihe, joka mahdollistaa analyysin teon. (Kananen 2008, 88–89.) Tässä vaiheessa aineistoa ei vielä juurikaan karsita, se vain järjestetään uudestaan (Eskola 2001, 170). Aloitin kyselyistä saamani kirjallisen sekä nauhoitetuista haastatteluista litteroimani materiaalin käsittelyn lukemalla sen huolellisesti läpi moneen kertaan ja poimimalla sieltä toistuvia ja esiin nousevia aihealueita. Tämän jälkeen luokittelin koko aineiston löytämieni aiheiden mukaan.

Suoritin tutkimusaineistoni analyysin käyttäen teemoittelua, joka on yksi teemahaastattelussa kerätyn aineiston analyysitapa. Vaikka haastattelu olisi jo itsessään toteutettu teemoittain, aineistosta saattaa löytyä uusia teemoja. Teemojen alle kerätään aineistosta kuhunkin teemaan liittyvät kohdat, ja näistä pyritään nostamaan esiin mielenkiintoisia

sitaatteja tulkittavaksi. (Kananen 2008, 91.) Aineistoa analysoidessani löysin joitakin uusia teemoja, joita en ollut haastatteluissa tai kyselyissä käyttänyt.

Tämän jälkeen tutkijan on poimittava tärkeimmät kohdat aineistosta raportointia varten. Laadullisessa tutkimuksessa tämä tarkoittaa usein aineiston mielenkiintoisimpien kohtien painottamista. (Eskola 2001, 170, 173.) Tutkimusraportissa teemojen yhteydessä käytetään usein aitoja vastaajien tekstisitaatteja näytteenä aineistosta (Kananen 2008, 91). Tulosten raportoinnissa olen keskittynyt esittelemään erityisesti aineistosta löytämiäni tärkeimpiä kohtia, joiden tukena käytän sitaatteja alkuperäisestä aineistosta.

Tuloksien analysoinnin suorittaminen ei kuitenkaan tarkoita, että tutkimus olisi vielä valmis. Tuloksia on myös selitettävä ja tulkittava, mikä tarkoittaa, että tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiä. (Hirsjärvi ym. 2000, 211.) Omat johtopäätökseni esittelen kappaleessa 6.

5 Tulokset

5.1 Johtajien odotukset sihteeriverkoston toiminnalle

Kahdeksasta kyselyn saaneesta tulosaluejohtajasta määräaikaan mennessä vastauksensa lähetti neljä johtajaa. Vastanneet johtajat odottivat sihteeriverkoston toiminnan olevan muun muassa itsenäistä, aktiivista ja aloitteellista. Lisäksi johtajat kokivat yhtenäisten toimintatapojen ja käytäntöjen luomisen auttavan työnteossa, ja he nimesivät sen yhdeksi sihteeriverkoston tärkeimmistä tehtävistä.

”Yhteiset käytännöt ovat aina hyväksi ja auttavat, paitsi sihteereitä, myös johtajia.”

Vastauksissaan johtajat kiinnittivät huomiota erityisesti toimialan sihteerien sijaistuksiin, jotka vastausten perusteella eivät olleet toimineet toivotulla tavalla. Jokainen kyselyyn vastanneista johtajista mainitsi yhdeksi sihteeriverkoston tärkeistä tehtävistä toimialan sijaistamisjärjestelyiden parantamisen ja niiden järjestämisen nopeasti ja tehokkaasti erilaisissa tilanteissa.

”Korostaisin sihteerien sijaisuuksia.”

”Sijaistamisjärjestelyjen parantaminen (pullonkaulojen, ongelmien tiedostaminen).”

”Hoitaa sihteerien sijaistukset ja reagoi nopeasti yllättävissä tilanteissa.”

Sihteeriverkoston toiminnan toivottiin myös takaavan laaja-alaisen ja asiantuntevan tukipalvelun toimialan koko johdolle. Lisäksi johtajat näkivät verkoston toiminnan oivana tapana kehittyä työssä. Verkoston toiminnalla voitaisiin lisätä sihteerien henkilökohtaista osaamista ja ammattitaitoa, kehittää sihteerityötä ja vahvistaa sihteerien ammatti-identiteettiä. Verkoston toiminnan myötä myös sihteereiden työnteon tuloksellisuus voisi lisääntyä.

”Yksittäisen sihteerin työ muuttuu laaja-alaisemmaksi, henkilökohtainen osaaminen lisääntyy ja moniosaaminen sekä monipuolinen ammattitaito lisääntyy.”

”Huolehtii sihteerien ja sihteerityön kehittämisestä ja siitä, että sihteerit oppivat hyviä käytäntöjä toisiltaan.”

”Hiljaisen tiedon siirtäminen.”

Myös tiedonkulun edistämistä pidettiin oleellisena osana verkoston tehtäviä. Verkostoa voitaisiin käyttää apuna esimerkiksi erilaisista ajankohtaisista asioista tiedottamisessa, ja siitä hyötyisivät muutkin kuin vain verkoston jäsenet.

”Verkoston kannalta säännölliset tapaamiset sihteereiden kanssa ja tiedonkulku, ovat oleellisia myös johtajille.”

5.2 Sihteereiden Webropol-kyselyn tulokset

Sihteereille lähettämäni kyselyyn vastasi 14 henkilöä 18:sta. Kyselyssä pyysin vastaajia kertomaan ajatuksistaan verkoston tärkeimmistä tehtävistä, toimintatavoista, yhdessä käsiteltävistä aiheista ja kokoontumisten aikatauluista. Lisäksi kyselyn viimeisessä kohdassa vastaajat saivat vapaasti kertoa kaikista verkostoon liittyvistä ajatuksistaan. Seuraavassa esittelen sihteereiden Webropol-kyselyn tulokset.

5.2.1 Verkoston tärkeimmät tehtävät – yhteistyötä ja tiedonjakoa

Sihteereiden vastauksissaan mainitsemista verkoston tärkeimmistä tehtävistä erottui neljä selkeää teemaa, joihin lähes kaikki vastaukset liittyivät. Nämä olivat tiedonjako, yhteistyö, organisaation tunteminen ja yhtenäiset työskentelytavat.

Vastaajat pitivät tärkeänä tiedon jakamisen helpottumista ja paranemista verkoston toiminnan myötä. Yleisen tiedon jakamisen lisäksi vastauksissa mainittiin myös tietotaidon ja kokemusten vaihto verkoston jäsenten kesken. Vanhojen ja uusien sihteereiden toimiessa yhdessä kaikki voisivat oppia toisiltaan uusia ja erilaisia tapoja toimia muun muassa kyselemisen ja kyseenalaistamisen myötä.

”Eteen tulee joskus asioita, joista ei tiedä keneltä kysyä ja vastaus pitäisi saada nopeasti. Sihteeriverkosto varmaan helpottaa asiaa.”

Verkoston tärkeänä tehtävänä pidettiin myös tiedon ja taidon jakamiseen läheisesti liittyvää yhteistyötä. Verkoston toiminnan toivottiin lisäävän yhteenkuuluvuutta sekä avointa yhdessä tekemistä ja yhteen hiileen puhaltamista sihteereiden välillä. Hyvän yhteistyön kautta myös hyvät ideat pääsisivät leviämään, ja ongelmatilanteissa olisi helppo löytää joku, jonka puoleen kääntyä. Samalla verkoston yhteistoiminta voisi motivaatiota ja työssä viihtymistä lisäämällä kasvattaa myös työtehoa.

”Pysy ajan tasalla organisaatiossa tapahtuvista muutoksista ja niiden mukana tulevista muutoksista.”

”Tutustuminen henkilöihin ja mitä tehtäviä kenelläkin on.”

Kolmas vastauksista erottuva teema oli organisaation tuntemisen merkitys. Vastaajat pitivät tärkeänä, että sihteeriverkosto olisi aina ajan tasalla organisaatiomuutoksista. Toimialalla tapahtuneiden muutosten ja uusien työntekijöiden rekrytoinnin myötä myös suunnitellun verkoston sisällä oli toisilleen melko tuntemattomia henkilöitä, ja verkoston yhtenä tärkeänä tehtävänä pidettiin jäsenten tutustuttamista toisiinsa ja kullekin kuuluviin työtehtäviin sekä vastuualueisiin.

”Ammattitaidon korkea taso / toimialan sihteeillä tulee olla sama tieto ja työskentely-tavat (VIPS-päätökset (=viranhaltijapäätökset), oikaisuvaatimukset, johtosäännöt, hallintosääntö jne.)”

Johtajien tapaan myös sihteerit pitivät yhtenäisten työskentelytapojen ja käytäntöjen kehittämistä tärkeänä. Tästä huolehtimalla verkosto voisi osaltaan taata kaikkien sihteerien korkean ammattitaidon tason.

5.2.2 Verkoston toimintatavat – säännöllisesti ja aiheesta

Vastaajat toivoivat sihteeriverkoston kokoontuvan säännöllisesti vaihtamaan tietoa ajankohtaisista asioista. Kokousten tiheydestä olin laatinut kysymyslomakkeelle muutaman valmiin vaihtoehdon (säännöllisesti kerran kuussa, säännöllisesti muutaman kerran vuodessa, vain tarvittaessa) sekä mahdollisuuden määritellä oman mielensä mukaisen kokoontumistiheyden. Vaihtoehtoista eniten kannatusta sai kokoontuminen säännöllisesti muutaman kerran vuodessa. Muutamat vastaajat tarkensivat muuta-kohdassa, että tarpeen tullen ajankohtaisia asioita varten olisi heistä mahdollista järjestää myös ylimääräisiä kokouksia.

”Säännöllisiä kokoontumisia, joissa voidaan jakaa toisillemme tietoa, kysellä mieltä askarruttavista asioista, keskustella ajankohtaisuuksista ja tutustua toisiimme siten, että on helppo soittaa ja pyytää apua tarpeen vaatiessa.”

Vaikka lähes kaikki toivoivat yhteisten kokousten olevan säännöllisiä, osa vastaajista piti tärkeänä myös sitä, että kokoukset olisivat asiapitoisia, eivätkä vain tapaamisia tapaamisen tähden. Kokoontumisilla voitaisiin muun muassa varmistaa, että sihteerit ovat saaneet tiedon uusista kaikkia koskevista asioista.

”Säännölliset kokoontumiset, kuitenkin niin että sitten on asiaa.”

”Säännöllisiä tapaamisia; vaihdettaisiin kuulumisia sekä varmistettaisiin, että kaikilla on tieto esim. uusista käytännönasioista...”

Myös koulutuksen toivottiin kuuluvan verkoston toimintaan. Toivotun koulutuksen sisältöä vastaajat eivät määritelleet tarkemmin, mutta tärkeänä pidettiin sitä, että yhteisten koulutusten myötä kaikilla olisi sama tieto samaan aikaan.

Osa vastaajista toivoi toiminnan sisältävän myös virkistystilaisuuksia, kuten tutustumista lähikuntien sihteeriverkostoihin tai käyntejä museoissa ja muissa tapahtumissa. Vapaampaa yhdessäoloa pidettiin myös mahdollisuutena saada verkoston jäsenet tutustumaan toisiinsa ja sitoutumaan paremmin yhteen.

”Myös vapaampi yhdessäolo toisinaan, ihan vain keskustellen ja aikaa viettäen voisi sitoa meitä enemmän yhteen.”

Muutamissa vastauksissa tuli myös ilmi, että toiminnasta haluttiin avointa ja tasapuolista, ilman ”nökkimisjärjestystä”. Muutamit vastaajat myös uskoivat tasapuolisuuden löytymisessä ja suunnitellun ryhmän yhteen saattamisessa riittävän haastetta ryhmän vetäjälle.

”Toiminta olisi avointa, välitöntä ei nökkimisjärjestystä! Siinäpä haaste!”

5.2.3 Verkostossa käsiteltävät aiheet – ajankohtaista, sihteereitä koskevaa

Verkoston toivottiin käsittelevän ennen kaikkea ajankohtaisia, sihteereitä koskevia asioita, muutoksia ja uudistuksia. Verkoston kautta toivottiin myös saatavan tietoa sellaisista ajankohtaisista aiheista, joista ei vielä ole tiedotettu julkisuuteen. Verkosto voisi siis toimittaa jäsenilleen tärkeää tietoa tulevasta jo ennakoon, sillä työtehtävistä riippuen sihteereillä voi olla hyvin erilaista ja eri aikaan saatua tietoa.

Vastaajat uskoivat verkoston voivan tuoda helpotusta myös jokapäiväiseen työhön. Verkoston jäsenet voisivat jakaa keskenään hyväksi havaittuja niksejä ja vinkkejä muun muassa ohjelmien käytöstä tai kokoustarjoiluista. Vaikka kokousten toivottiin olevan asiapitoisia, vastauksissa myös todettiin, ettei niiden tarvitsisi olla liian vakavia, vaan ne voisivat osaltaan tuoda jaksamista työhön ja iloa arkeen. Aiheet kokouksille voisivat tulla toimialan johtoryhmässä käsitellyistä asioista sekä sihteerien itse tärkeiksi kokemista asioista.

”Jokaisella kokouksella voisi esim. olla jokin tema jota kulloinkin käsitellään.”

5.3 Sihteereiden haastatteluiden tulokset

Sihteereitä haastatteleamalla halusin syventää kyselyistä saamiani tietoja koskien muun muassa yhtenäisiä työskentelytapoja, sijaistuksia sekä koulutuksia. Lisäksi halusin selvittää, mitä haastateltavat sihteerit odottivat verkoston toiminnalta, ja mitä hyötyä he uskoivat verkostosta olevan heidän oman työnsä kannalta. Halusin myös kuulla haastateltavien kokemuksista aiemmasta sihteeriverkosta sekä millaisiin haasteisiin uuden verkoston toiminnassa saatettaisiin mahdollisesti törmätä. Seuraavassa kerron haastatteluiden tuloksista.

5.3.1 Verkosto tukena omassa työssä

Haastatellut toivoivat saavansa verkoston toiminnan myötä omaan työhönsä enemmän tukea verkoston muilta jäseniltä sitä tarvitessaan.

”Odottais sellaista vertaistukea, ja ihan oikeasti kokoontumisia.”

”Se on tärkeää sihteereille se tuki toisilta toimistosihhteereiltä vaikka.”

Haastatteluissa tulivat esille toimialalla tapahtuneet muutokset henkilöstössä ja työtehtävissä, joiden myötä monet sihteerit eivät olleet toisilleen tuttuja. Vaikka sihteereiden tehtävät edellyttävät jatkuvasti yhteistyötä eri tahojen kanssa, osa sihteereistä oli ollut yhteydessä toisiinsa vain puhelimitse ja sähköpostitse tai ei lainkaan.

”Ihan käytännön työssä vois auttaa, kun saa apua ja on helppo ottaa yhteyttä... Porukkaa on paljon, niin että tuntee kasvot ja ihmiset.”

*”No kyllä se on sitä, että tuntee ne ihmiset, keneen ottaa yhteyttä. Sehän on se ykkönen...
Täällä käytäis läpi, että ajaa, sä osaat ja hallitset sen ja sen. Ja aina on tää, että kun sä
tunnet ihmiset, niin on helppo kysyä.”*

Osa haastatelluista kertoi uskovansa, että toisiinsa tutustuminen tekisi yhteistyöstä helpompaa, ja verkoston toiminnan myötä sihteereillä olisi paremmin tiedossa, kuka tekee mitään, ja keneltä kannattaa kysyä neuvoa erilaisissa tilanteissa. Tutustumisen myötä yhteyden ottamisen toisiin sihteereihin uskottiin myös tulevan luontevammaksi.

5.3.2 Sijaistuskäytännöt toimialalla

Koska johtajat olivat toivoneet sihteeriverkoston huolehtivan erityisesti sijaistuksista, halusin selvittää, kuinka sihteerit kokivat niiden toimivan toimialan sisällä. Haastatelluissa ilmeni, että toimialan sijaistuskäytännöissä oli suuria eroja tulosalueiden ja -yksiköiden kesken. Osa yksiköistä huolehti tarkasti, että paikalla olisi aina vähintään yksi sihteeri, kun taas toisaalla kaikki sihteerit saattoivat olla poissa yhtä aikaa. Osa haastatelluista piti tärkeänä sitä, että sijainen olisi aina saatavilla, jottei syntyisi tilanteita, joissa jostakin yksiköstä ei olekaan paikalla ketään, ja työt kaatuvat toisen yksikön sihteerin niskaan.

”Mun mielestä kyllä pitäis olla, ettei niitä lomaa sais antaa niin, ettei ole joku, kun kesäaikaan on muutenkin niin vähän ihmisiä paikalla, niin ei voi olla niin, että joku joutuu monen yksikön sihteerin tehtäviä hoitamaan.”

Siinä missä esimiehet toivoivat sihteeriverkoston tuovan parannusta sijaistuksiin, osa haastatelluista sihteereistä totesi, että esimiesten olisi osallistuttava enemmän sijaisuuksien järjestelyyn, eikä sitä tulisi jättää vain sihteereiden keskenään hoidettavaksi. Sihteereillä itsellään ei ole valtaa päättää asioista, joten aloite asioiden hoitoon tulisi tulla johdolta. Toisaalta haastatteluissa tuli ilmi myös näkemys, ettei sijaisjärjestelyiden valvomisen voi kuulua ylimmän johdon tehtäviin, vaan järjestelyt tulisi hoitaa tulosityksikkötasolla.

”Se olis varmaan ihan hyvä, että kesälomakauden alkaessa olis kaikkien yksiköiden sihteerien sijaiset tiedossa, että sitten kun joutuu jotain kyselymään, niin ei tarviis etsiä, että kuka se sijainen nyt onkaan. Se mun mielestä olis asia, joka pitäis ottaaakin. Mutta mun mielestä se on kuitenkin yksiköiden tehtävä, ja yksikön päällikön pitää katsoa, että sijaistus toimii.”

Kokemukset omiin tehtäviin kuuluvien sijaistusten sujuvuudesta vaihtelivat haastateltujen kesken. Yleinen suhtautuminen haastateltujen kesken kuitenkin oli, että asiat aina jotenkin hoituivat. Kiire vaikeutti tehtäviin etukäteen tutustumista, jolloin osa monimutkaisistakin asioista jäi itse selvitettäväksi sijaistuksen aikana tai ne saattoivat jäädä odottamaan sijaistettavan työhön paluuta. Ongelmiksi oli koettu muun muassa tiedon löytymisen vaikeus – tiedossa ei ollut paikkaa, josta olisi selvinnyt, kuinka jokin asia tulisi tehdä tai kuinka tulisi menetellä.

”Kyllä oli haastavat tehtävät. Ei ollu mitään, mistä olis kattonut. Tietysti aina tietää, missä on edelliset päätökset, ja voi kattoa, että missä muodossa ne on ja muuta tällasta. Mutta mä oon tietysti tehny itelleni sellasta käsistä, että millaset tapaukset hoidetaan mitenkin.”

Koska omat tehtävät oli luonnollisesti hoidettava sijaistuksen rinnalla, sijaistuksesta saattoi koitua huomattava lisä työtehtävien määrään.

”Kyllä oli tekemistä, että pitkää päivää piti tehdä. Ja varsinkin, kun enhän mä tässä ole joutilaana ollut, että omat hommat seisoivat ja odottivat sitten. Se oli aika yllättävää, miten paljon siihen meni sitten. Mutta kyllä mä sen mietin niin, että kyllä se sitten sujuu, kun tulee rutiinit kaikkiin vipseihin (=viranhaltijapäätökset) ja tällaisiin.”

5.3.3 Sihteereiden yhteinen ja yhtenäinen koulutus

Osa haastatelluista oli sitä mieltä, että suurin osa sihteereistä oli melko kokeneita ja heillä oli käytössä olleista järjestelmistä melko hyvä osaaminen. Haastatteluissa ilmeni kuitenkin myös, että harvemmin, esimerkiksi vain sijaistusten yhteydessä joitakin ohjelmia käyttävät sihteerit kokivat koulutuksen vähäisyyden ja rutiinin puuttumisen ongelmaksi.

Muutama myös piti kaupungin yhteisiä koulutustilaisuuksia turhan yleisinä, ”kaikille kaikkea” – periaatteella järjestettyinä, jolloin kurssit eivät kunnolla antaneet tukea niille osallistuneiden omien työtehtävien suorittamiseen.

”Se oli sellainen raapaistu, että just ja just pärjää sillä kurssilla, että pystyy tekemään.”

Eräs haastateltu piti sihteeriverkoston omaa koulutusta myös jo pidempään käytössä olleiden ohjelmien osalta hyvänä, sillä siitä saataisiin tehtyä täsmäkoulutusta, jossa voitaisiin keskittyä juuri sihteerien työssään tarvitsemien ominaisuuksien käsittelyyn. Myös uusien ohjelmien koulutusten järjestämistä sihteeriverkostolle yhteisesti pidettiin hyvänä ajatuksena. Näin jokainen jäsen saisi varmasti saman tuoreen tiedon ja oppisi alusta asti käyttämään ohjelmaa samalla tavalla.

”Jos on toimialalla omille lisäinfoa, ainahan se on parempi, että käydään niitä yhdessä läpi ja kaikki tekee vähän samoja juttuja.”

Myös ulkopuolisten järjestämiä koulutuksia pidettiin kiinnostavina. Osa haastatelluista oli ollut kurseilla, joilla käsiteltiin muun muassa työssäjaksamista, jota pidettiin mahdollisuutena löytää uusia näkökulmia työhön sekä hyvänä vaihteluna arkeen.

”Joku työssäjaksaminen voiskin olla tosi hyvä, kun monet vaan tekee päivästä toiseen sitä samaa työtä, niin että siihen saa sitten jotain uutta näkökulmaa.”

5.3.4 Tiedonkulun edistäminen

Haastatteluissa kävi ilmi, että sihteeriverkostoa pidettiin hyvänä kanavana jakaa tietoa jäsenten kesken, ja varmistaa, että kaikki jäsenet saavat yhtenäisen tiedon muutoksista ja uudistuksista samaan aikaan. Verkosto voisi jakaa tietoa yhteisissä tapaamisissaan sekä sähköpostin välityksellä. Eräs haastatelluista tiesi myös kertoa, että kevään aikana käytöön otettuun uuteen intranettiin olisi tulossa mahdollisuus perustaa rajatuille työryhmille omia sivuja, joihin ulkopuolisilla ei ole pääsyä.

”Ja just nimenomaan se tiedottaminen, et kaikki saa samaan aikaan saman tiedon, sihteerit. Se on se ydin tässä.”

”Yks johtaja sanoi, että paras tieto tuli tupakkajengistä. Siitä saa ison avun, kun tuntee ja tietää ihmiset. Mutta pitää luoda tällaisia toimintatapoja.”

Tiedonkulku toimialalla ja erityisesti toimialan johtoryhmän asioista tiedottaminen jakoi haastateltujen mielipiteitä. Osa oli tyytyväisiä muistioiden kautta välittyvään tietoon, kun taas osa kaipasi tarkempaa tietoa siitä, mistä oikeasti on puhuttu ja miten päätetyt asiat vaikuttavat toimintaan toimialalla.

”Usein johtoryhmätyöskentely on sellasta, että siellä keskustellaan, mutta sitten pomot... En mä tiedä kenen se pitäis, eiks viestintäpäällikkökin istu siellä, että pitäis tiedottaa. Pitäis pitää huolta, että se tulee tulosalueillekin sinne alemmas.”

Haastatteluissa tuli esiin tiedonkulun kannalta tärkeänä asiana myös se, että jokaisessa yksikössä tulisi olla henkilö, joka viestisi tärkeistä asioista eteenpäin. Eräs haastatelluista kertoi myös, että hänen mielestään verkoston myötä sen jäsenillä olisi omat verkostonsa, joissa kukin edelleen kertoisi asioista.

”Jokaisella alueella pitäisi olla sellainen, joka tiedottaa alaisilleen tärkeistä asioista.”

”Mä näkisin sen silleen, että kun on tällanen verkosto, niin sillähän on sitten taas omat verkostot.”

5.3.5 Työskentelytapojen yhtenäistäminen

Monet kyselyihin vastanneista pitivät yhtenäisten työskentelytapojen luomista yhtenä verkoston tehtävänä. Haastatteluissa halusin selvittää, missä asioissa yhtenäisiä työskentelytapoja pidettiin erityisen tärkeinä, ja miksi niitä tulisi kehittää.

Erään haastatellun mukaan uusien työntekijöiden työskentelytavat saattoivat erota paljonkin jo pitkään työskennelleiden tavoista, vaikka kyse olisi samojen tehtävien suorit-

tamisesta. Ongelmia sihteerit olivat kokeneet muun muassa viranhaltijapäätösten ja niihin liittyvien oikaisuvaatimusten ja valitusosoitusten tekemisen kanssa.

”Yks hyvä esimerkki on tässä just tämä päätöksenteko. Menettelytavoista tarvitsee olla tietoa... Just hankintaohjeet, että kaikki noudattaisi samoja sääntöjä ja hankintaohjeita osais käyttää. Ja sitten on nää valitusosoitukset, ne on aika kinkkisiä.”

”Päätöstenteko. VIPS-päätökset (=viranhaltijapäätökset) ja kaikki nää oikaisuvaatimukset, nää pitää olla oikein. Kun niihin tulee muutoksia, niin että kaikki sen tiedon saa. Se on ollu nyt tosi hankalaa, kun ei oo saanu.”

Tieto päätöksiä koskevissa ohjeissa tapahtuneista muutoksista ei ollut saavuttanut kaikkia samalla aikataululla, eikä kaikille sihteeireille ollut selvää, kuinka erilaisia päätöksiä tehdessä tulisi menetellä. Myös kirjaamokäytäntöjen muuttuminen oli aiheuttanut epäselvyyksiä pidemmän aikaa.

Vaikka vaihtelevuutta työskentelytavoissa saattoi olla runsaastikin, eräs haastateltu totesi, ettei epäkohtia usein tunnisteta ennen kuin tapahtuu jotakin, joka aiheuttaa todellisia ongelmia.

”Aina silloin, jos joku aiheuttaa vaikeuksia, niin sitten sen huomaa, mutta tota... Tässäkin on niin paljon tapahtunut muutosta tässä, jotkut jääny eläkkeelle, jotka on tehneet tietyllä tavalla, ja nykyään sitten lyhyemmän ajan tehneet tekee hyvinkin eri tavalla.”

5.3.6 Verkoston kokoontumiset

Haastatellut pitivät yhteisiä tapaamisia tärkeänä osana sihteeriverkoston toimintaa – tapaamisissa voitaisiin jakaa ajankohtaista tietoa ja vaihtaa yhdessä kuulumisia. Tunnelmasta toivottiin asiallista, mutta rentoa, jossa kaikki uskaltaisivat osallistua.

”Vois olla joku pienempi ja intiimimpi paikka. Koitettais saada siitä semmonen rento, mutta asiallinen. Että jokainen voi kysellä ja kertoa. Tottakai tässä porukassa on sellasia, jotka on ”hirveen hyviä” jossain asiassa. Mutta että tässä pistetään voimamme yhteen.”

”Voishan siinä jotain kevennystä olla, ettei pelkkää tykitystä, mutta asiaa sen pitää olla.”

Samoin kuin kyselyn vastauksissa, myös haastatteluissa mainittiin, että tapaamisten olisi tärkeää olla tarkoituksenmukaisia, kestoaltaan mielellään korkeintaan pari tuntia, ja kul-
lakin kerralla tulisi olla ennalta sovittu aihe. Osa haastatelluista pohti mahdollisia vaike-
uksia toiminnan sijoittamisessa jokapäiväiseen työhön, joka jo muutenkin on monella
melko kiireistä, mutta toisaalta he kuitenkin pitivät toimintaa mahdollisuutena parantaa
jäsenten välistä yhteishenkeä ja tuoda työhön uusia näkökulmia sekä jaksamista.

*”Pitää miettiä, että onko se tarkoituksenmukaista, että kuinka monta kertaa vuoden
aikana tavataan... Olisihan se suht säännöllisesti hyvä, mutta kuitenkin, ettei tur-
haan tavata.”*

Eräs haastatelluista piti tärkeänä, että ainakin aluksi kokoontumisiin saataisiin mukaan
johdon edustaja, sillä hän uskoi johdon edustajan mukanaolon tuovan verkoston toi-
mintaan vahvuutta. Lisäksi myös johdon asiantuntijuudesta ja näkemyksestä olisi hyö-
tyä tapaamisten sisältöä suunnitellessa.

5.3.7 Huomioita aiemmasta toiminnasta

Vain kaksi haastatelluista oli ollut mukana aiemmassa sihteeriverkoston toiminnassa, ja
he kertoivat toiminnan loppuneen muutaman kokoontumiskerran jälkeen. Kokoontu-
essaan verkosto oli haastateltujen mukaan käynyt läpi ajankohtaisia asioita, ja verkostol-
la oli ollut myös muutama yhteinen koulutustilaisuus.

*”Se lopatti sit siihen, että kun se tuli sellanen viesti, että oli pakko tulla. Kun aina tilanteita
on silleen, ettei pääse tai muuta tämmöstä.”*

Erään haastatellun sanoin aiempi verkosto ”ei ollut saanut ilmaa toimintaansa”, jolloin ver-
koston vetäjä oli vedonnut toimialajohtajan määräykseen, jonka mukaan kaikkien olisi
osallistuttava tapaamisiin. Tämä oli kuitenkin aiheuttanut jäsenissä vastustusta, sillä

vaikka toiminta koettiin hyödylliseksi ja tärkeäksi, osallistumaan määrääminen ja ymmärtämättömyys esteiden sattuessa aiheuttivat kielteisen reaktion toimintaa kohtaan.

Myös verkoston kokoonkutsujan rooli nähtiin tärkeäksi toiminnan onnistumisen kannalta. Eräs haastateltu totesi toiminnan olevan pitkälti kiinni kokoonkutsujan aktiivisuudesta verkoston toiminnan ja jäsenten välisen yhteyden ylläpitämisessä.

Aiemman verkoston toiminnasta puhuttaessa eräs haastatelluista kertoi käsityksestään, jonka mukaan toiminta oli ollut suljettua ja salaseuramaista, siihen oli kutsuttu vain pieni joukko tietyn taseisia tehtäviä hoitaneita sihteereitä, ja verkosto oli pitänyt käsittelemänsä asiat tiukasti omana tietonaan. Tämä oli herättänyt ihmetystä verkoston merkityksestä, sillä tiedon jakamattomuus aiheutti harmistusta, eikä palvelut muuta organisaatiota, ja sen koettiin olleen eräänlaista vallankäyttöä.

”Mä olen tässä toisella korvalla kuunnellut, että se johtui siitä, että ne jotka siihen kuuluivat, eivät mitään kertoneet siitä, että mitä siellä tapahtui. Siinä oli joku vähän tällainen, varmaan joku nokekimisjärjestysasia. Tai sellanen käsitys mulle on tullut. Että avoimuutta pitää olla, mitä sitä, en mä ymmärrä sellaista tiedon pihtaamista.”

Eräässä haastattelujen ulkopuolisessa keskustelussa kävi myös ilmi, että muutaman vuoden sihteerinä työskennelleestä henkilöstä oli verkoston kokoontumisissa tuntunut, että kokeneemmat sihteerit suhtautuivat uudempiin kollegoihinsa vähätellen.

5.3.8 Verkostoitumisen haasteet

Yhtenä haasteena uuden sihteeriverkoston toiminnan onnistumiselle haastatellut pitivät ajan löytymistä, sillä monilla sihteereillä päivät ovat täynnä ohjelmaa jo tavallisten työtehtävien kautta. Ratkaisuna tähän pidettiin verkoston jäsenten omaa aktiivista asennetta, tapaamisten pituuden rajoittamista ja hyvää suunnittelua sekä tapaamisajankohdista hyvissä ajoin sopimista.

Lisäksi tärkeänä pidettiin, että verkostolle luotaisiin mahdollisuuksia tehdä asioita yhdessä. Kaikilla jäsenillä tulisi olla tasapuoliset mahdollisuudet osallistua toimintaan, mi-

kä ei ollut aiemmin aina toteutunut. Muun muassa koulutusten suhteen osa tiesi kertoa saaneensa luvan osallistua sellaisiin sihteerikoulutuksiin, joita toisilla tulosalueilla ei ollut hyväksytty.

”On ollu vähän sellasta, että me ollaan käyty niissä Kauppakamarin kurseilla, mutta kaikki ei sitten pääse. Eli sen pitäis olla sellasta tasavertaista, että voidaan, kaikki sihteerit pääsis lähtemään kurssille samaan aikaan.”

”Ettei se ole niin, että yks tulosalue ei voi tehdä, että päällikkö sanoo, että ei.”

6 Yhteenveto tutkimuksesta

Tavoitteenani oli tässä opinnäytetyössä löytää vastaukset tutkimuskysymyksiin, eli selvittää, miksi toimialan oman sihteeriverkoston toiminta tulisi aloittaa uudestaan, määrittellä verkoston tärkeimmät tehtävät sekä selvittää, kuinka toiminta voisi palvella verkoston jäsenten lisäksi toimialan muita sihteereitä sekä koko toimialaa. Seuraavassa esittelen tutkimukseni tulokset sekä verkoston toiminnan aloittamista koskevat ehdotukseni.

6.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Saamieni tutkimustulosten perusteella saavutin opinnäytetyölle asetetut tavoitteet ja sain vastaukset tutkimuskysymyksiini.

6.1.1 Verkostotoiminnasta hyötyvät sihteerit ja koko toimiala

Tutkimustulosten perusteella verkoston toiminnan uudelleen aloittamista pidettiin toimialalla tärkeänä asiana, ja vastaajat uskoivat verkoston voivan toiminnallaan palvella sihteereiden lisäksi koko organisaatiota. Vaikka tutkimuksessa keskityttiin verkoston merkitykseen pääasiallisesti sihteereiden näkökulmasta, muutamat sihteerit toivat haastatteluissa ja kyselyn vastauksissa esiin seikkoja, jotka palvelevat sihteeriverkoston lisäksi koko toimialaa. Koko organisaation näkökulmaa tutkimukseen toivat myös tuusaluejohtajat.

Onnistuneella verkostoitumisella voidaan saavuttaa monia etuja, ja tutkimukseen osallistuneet henkilöt asettivatkin toimialan oman sihteeriverkoston toiminnalle runsaasti odotuksia. Aiemmissa tutkimuksissa ilmenneet verkostoille ominaiset hyödyt, kuten tiedon ja osaamisen jakaminen sekä sosiaalisen tuen merkitys (luvut 2.2.1 ja 2.2.2) nousivat selvästi esiin tärkeinä seikkoina myös tässä tutkimuksessa. Toimiva sisäinen sihteeriverkosto voi osaltaan varmistaa tiedonkulun sujuvuuden toimialalla, ja osaamista jakamalla sekä jäseniä tukemalla verkosto voi vastata tehokkaasti myös erilaisiin työn haasteisiin. Hyvällä yhteistyöllä voidaan varmistaa, ettei kukaan jää yksin ongelmien kanssa, vaan organisaatiosta löytyy ihmisiä, joihin voi rohkeasti ottaa yhteyttä kaikissa tilanteissa. Yhteishengellä voidaan myös luoda hyvää työilmapiiriä ja edistää verkoston jäsenten viihtymistä työssään. Sihteereiden moniosaaminen lisääntyy, kun oppimista

tapahuu toisilta sihteereiltä ja yhdessä ryhmänä. Yhdessä tekemisen ja koulutusten kautta voidaan varmistaa toimialan sihteereiden yhtenäiset tiedot ja työskentelytavat, jotka palvelevat sekä organisaation sisäisiä että ulkoisia tahoja muun muassa paremman viestinnän ja oikeiden toimintatapojen muodossa.

6.1.2 Sihteeriverkoston tärkeimmät tehtävät

Monet tutkimukseen osallistuneet sihteerit pitivät organisaatioon tutustumista ja muutoksista informoimista osana verkoston tärkeitä tehtäviä. Tähän liittyvien vastausten määrään saattoi vaikuttaa erityisesti vuoden 2012 muutokset toimialalla, kun toimialaan liittyi uusia tulosalueita, joiden sisällä oli myös tapahtunut muutoksia. Muutosten myötä myös toimialalla jo pidempään työskennelleet sihteerit saattoivat kohdata työssään uusia haasteita, kun joukossa oli yhtäkkiä runsaasti vieraita nimiä ja työtehtäviä. Vaikka verkoston kautta organisaatioon ja sihteereihin tutustumisesta on hyötyä kaikille verkoston jäsenille, siitä on tukea erityisesti vähemmän aikaa sihteereinä työskennelleille henkilöille, jotka eivät ole vielä itse ehtineet muodostaa omia verkostojaan toimialan sisällä. Yhteisen toiminnan kautta myös uudet sihteerit saavat muodostettua luontevasti tukiverkoston, joka tarjoaa osaamista, tietoa ja tukea.

Erityisesti johtajat odottivat verkoston toiminnan parantavan toimialan sihteereiden sijaisuuksien toimivuutta, ja verkoston myötä sijaisuusjärjestelyihin voidaankin kiinnittää enemmän huomiota. Vaikka sijaisten määräämiseen ja käytännön järjestelyihin, kuten vapaiden myöntämiseen esimerkiksi lomakausien yhteydessä, tarvitaan sihteereiden ja esimiesten yhteistyötä, verkosto voi omalla toiminnallaan helpottaa sijaisuuksien onnistumista. Koulutusten ja yhteistyön myötä lisääntyvä osaaminen antaa valmiuksia toimia onnistuneesti myös sijaisena. Kun tukiverkosto sihteeriasioissa ei rajoitu vain omaan yksikköön, vaan kattaa koko toimialan, sihteereillä on saatavilla enemmän apua ja tukea ongelmatilanteissa.

Vastausten määrän sekä sisällön perusteella sekä toimialan johto että sihteerit suhtautuivat positiivisesti verkoston toiminnan uudelleen aloittamiseen. Vapaachtoinen ja innostunut osallistuminen sekä johdon tuki luovat edellytyksiä toiminnan onnistumiselle. Johdon sitoutuminen koko toimialan yhteiseen toimintaan on tärkeää myös tasapuo-

listen käytäntöjen luomisen kannalta, jotta kaikille sihteereillä on yhtäläiset oikeudet osallistua verkoston järjestämään toimintaan. Osa sihteereistä oli aiemman verkoston myötä kokenut, että sihteereitä kohdeltiin eriarvoisesti, ja verkostolla oli vain sisäpiirille kuuluvaa tietoa, mikä saattoi osaltaan näkyä erityisesti joissakin epäillen verkostoon suhtautuvissa vastauksissa. Aikaisemmista ongelmista onkin opittavissa verkoston merkitys tiedon ja muun yhteisen, koko organisaatiota palvelevan toiminnan jakajana ja tuottajana, eikä vain pienen joukon omana kerhona.

Verkoston toiminnalla voidaan myös kiinnittää huomioita sihteereiden asemaan perinteisesti miesvaltaisessa insinööriorganisaatiossa. Vaikka tälle ajalle tyypillinen tukipalveluiden vähentämishalu näkyy myös Vantaan kaupungilla, verkosto voi toiminnallaan nostaa esille toimivien sihteeripalveluiden merkityksen osana sujuvaa työntekoa, ja nostaa sihteereiden työn arvostusta.

6.2 Pohdintaa

Minusta on mielenkiintoista huomata, kuinka teoriaosassa tarkasteleman verkostojen tyypilliset piirteet korostuivat myös omassa tutkimuksessani. Tutkimukseen osallistuneet sihteerit odottivat verkostoitumiselta pääasiassa samoja asioita, joita yleisestikin pidetään verkostoitumisen etuina ja mahdollisuuksina. Mielenkiintoista on myös se, että sihteeriverkoston toiminnan uudelleen aloittamiseen suhtaudutaan positiivisesti, ja verkostoa pidetään tarpeellisena, vaikka aiempi toiminta oli päättynyt ongelmiin. Toisaalta monet tutkimukseen osallistuneista sihteereistä eivät ole olleet mukana aiemmassa toiminnassa, eivätkä näin ollen ole joutuneet kokemaan verkoston sisäisiä ongelmia, mikä saattaa osaltaan näkyä vastauksissa.

Joka tapauksessa sihteereiden kokemukset ja käsitykset aiemman verkoston toiminnasta olivat melko yllättäviä. Sain tutkimusta tehdessäni käsityksen, että verkostolla oli ollut sisäisiä ongelmia jäsenten välisessä kanssakäymisessä, eikä verkosto ollut myöskään toiminut suhteessa siihen kuulumattomiin sihteereihin, vaan jättänyt nämä täysin toiminnan ulkopuolelle. Mielestäni verkostoitumisen hyödyt jäivät saavuttamatta, ja verkostoituminen on melko turhaa ja jäseniä rasittavaa, jos toiminta on syrjivää ja siitä puuttuu yhdessä toimimisen henki. Vaikka sihteereistä vain muutama kyselyyn vastan-

nut henkilö piti ryhmän yhdessä toimimisen onnistumista mahdollisesti haasteellisena, olisi mielestäni erityisesti aiempien kokemusten perusteella tärkeää, että asiaan kiinnitetään huomiota niin, etteivät henkilöiden väliset ongelmat tai joidenkin sihteereiden sulkeminen toiminnan ulkopuolelle pääse aiheuttamaan ongelmia uudessa verkostossa.

Vaikka sihteerit olivat monissa asioissa samoilla linjoilla keskenään, mielipiteissä löytyi myös yllättäviä eroja. Esimerkiksi tiedonkulku jakoi mielipiteitä: osa oli siihen varsin tyytyväisiä, kun taas osa päinvastoin kaipasi siihen selkeää parannusta. Tämä saattaa viestiä siitä, että toimialan sisälläkin on erilaisia käytäntöjä, joiden myötä osa sihteereistä kokee asioiden toimivan paremmin kuin toiset. Toisaalta asiaan vaikuttaa varmasti myös vastaajien persoonallisuus; osa sihteereistä suhtautuu asioihin positiivisemmin, kun taas toiset ovat vaativampia ja ilmaisevat mielipiteensä ääneen.

Saamissani vastauksissa oli havaittavissa myös huomattavia ristiriitoja, ja erityisesti johtajien ja sihteereiden näkemykset vastuusta sijaisuuksien järjestelmissä poikkesivat toisistaan. Johtajat odottavat sihteeriverkoston toiminnan tuovan parannukset sijaistuksiin, kun taas sihteerit puolestaan kaipaavat enemmän johdon osallistumista, eivätkä pidä verkostoa ratkaisuna ongelmiin. Minusta on melko hämmästyttävää, että sijaistukset on näin selkeästi koettu ongelmallisiksi puolin ja toisin, mutta ongelmaan ei ole juurikaan puututtu. Kun asia nyt kuitenkin tuli esiin, sijaisuuksien toimivuuden edistämässä yhteistyö eri osapuolten välillä on varmasti tarpeellista, kuten luvussa 6.1.2 totesin.

Minua jäi askarruttamaan myös erityisesti juuri sijaistusten yhteydessä esiin tulleet erot sihteereiden osaamisessa. Vaikka sihteereiden työtä pidetään tärkeänä, ja siihen kuuluu tarve tietää ja hallita myös lakisääteisiä asioita (muun muassa päätöksentekoon liittyvät asiat), sihteereiden osaamista ja tiedonsaantia ei aktiivisesti varmisteta, vaan asioiden opettelu ja selvittely tuntuvat usein jäävän sihteereiden keskenään sovittavaksi tai yksilöiden omalle vastuulle. Mielestäni on tärkeää varmistaa, että kaikilla sihteereillä on tarvittavat tiedot ja taidot tehtävistä kunnialla suoriutumiseen niin, että ongelmatilanteilta vältytään.

6.3 Ehdotukseni verkoston toiminnan kehittämiseksi

Tekemieni johtopäätösten perusteella olen poiminut verkoston toimintaa kehittäviä asioita, joihin mielestäni kannattaa erityisesti kiinnittää huomiota toimialan sihteeriverkoston toimintaa suunniteltaessa.

6.3.1 Avoin viestintä ja keskinäinen arvostus

Verkoston toimintaa suunniteltaessa on tärkeää varmistaa toiminnan avoimuus. Avoinella viestinnällä voidaan välttää kateutta ja poistaa mahdollisia ennakkoluuloja toimintaa kohtaan. Kuten aiemman verkoston toiminnassa sekä Karjalaisen tutkimassa verkostossa (luku 3), ulkopuoliset saattavat suhtautua verkostoon epäillen, ja pitää sitä pienen ryhmän jonkinlaisena etuoikeutena. Verkoston jäsenyyttä voidaan pitää tärkeänä, minkä vuoksi on syytä kertoa avoimesti perusteluista, joilla jäsenten valintoihin on päädytty.

Verkoston virallinen perustaminen antaa sille tietyn aseman organisaatiossa (luku 2.1), jolloin se on julkisesti kaikkien tiedossa, eikä vain kaikessa hiljaisuudessa muodostunut ryhmä sihteereitä. Verkoston tarkoitus on palvella koko organisaatiota, mikä on myös tärkeää tuoda esille verkostosta viestittäessä.

Siinä missä naisten välinen kateus voi olla esteenä verkostoitumisen onnistumiselle (luku 2.3), avoimuus ja kilpailun vähäisyys luovat edellytyksiä yhteisen toiminnan onnistumiselle (luku 2.4). Siksi onkin tärkeää luoda verkostolle toimintamalli, jossa jäsenet ovat samanarvoisessa asemassa, eivätkä kilpaile keskenään, vaan pyrkivät edistämään yhteisiä asioita.

6.3.2 Verkoston toiminnan suunnittelu

Verkostoihin kuulutaan usein siksi, että ne tarjoavat jäsenilleen jotakin hyötyä (luku 2.1). Vaikka kyseessä olisi virallinen verkosto, johon osallistujat on nimetty tietyn aseman johdosta, on tärkeää, että verkostolla on jäsenilleen todellista annettavaa ja arvoa. Verkoston toiminta ja tapaamisten aiheet on hyvä miettiä huolellisesti, jotta kokoontumiset nähdään tarpeellisina ja osallistujia hyödyttävinä, eikä suinkaan helposti väliin

jätettävänä ajanhukkana. Onnistuessaan tapaamiset tarjoavat oivan kanavan kehittää yhteistyötä, jakaa kokemuksia sekä varmistaa, että sihteerit saavat ajankohtaisen ja tarpeellisen tiedon yhtäläisenä ja samaan aikaan.

Asiapitoisen toiminnan lisäksi olisi hyvä ottaa ohjelmaan myös työhyvinvointiin ja työsjäjäksämiseen liittyviä teemoja. Verkoston toimintaa ohjaamaan voitaisiin myös laatia esimerkiksi vuotuinen toimintasuunnitelma ja budjetti, joiden mukaan toimintaa harjoitettaisiin. Toimintasuunnitelmassa verkostolle voitaisiin sopia aikataulu, ja toiminnalle asettaa tavoitteita ja tehtäviä, jotka kunkin vuoden aikana olisi tarkoitus toteuttaa. Toimintasuunnitelmassa voitaisiin myös määritellä verkoston ja sen jäsenten roolit, joista enemmän seuraavassa kohdassa. Toiminnan tueksi sihteeriverkosto voisi laatia myös oman vuosikellonsa, jossa kuvataan vuosittain tiettyyn aikaan toistuvat työtehtävät. Kun toiminta olisi selkeästi määritelty etukäteen, sen toteutumista olisi myös helppo seurata.

6.3.3 Verkoston rooli ja tehtävät organisaatiossa

Vaikka haastatteluissa ja kyselyissä keskityttiin lähinnä siihen, mitä verkosto voisi antaa jäsenilleen, ja sen kautta osaamisen ja palvelun paranemiseen toimialalla, olisi tärkeää miettiä tarkemmin, minkälaisia verkoston ulkopuolisia tahoja hyödyttäviä toimintatapoja verkosto voisi myös ottaa käyttöönsä. Kuten eräässä haastattelussa ilmeni, verkoston jäsenillä voi olla myös omat verkostonsa, joille jäsenet jakavat pääverkoston kautta saamaansa tietoa. Vaikka tällaisia omia verkostoja on osalle sihteereistä syntynyt luonnostaan, olisi niitä mahdollista hyödyntää toiminnassa laajemminkin.

Tiedonkulun ja osaamisen lisääntymisen varmistamiseksi on tärkeää sopia toimintatavoista yhteisesti (luku 2.4). Sihteeriverkosto voi tietoisesti pyrkiä parantamaan tiedonkulkua toimialalla ottamalla aktiivisen roolin ja sopimalla käytännöistä ja vastuista; esimerkiksi, mikä tieto menee kenenkin kautta ja minne, millaisille ryhmille kukin jäsen viestii edelleen omassa työyhteisössään. Näin voitaisiin varmistaa, että tieto saavuttaa jokaisen, eikä sen perille meneminen jää kiinni yksittäisten henkilöiden aktiivisuudesta, vaan jokainen on tietoinen omasta roolistaan ja vastuustaan.

Sihteeriverkoston rooli voitaisiin myös nähdä laajemmin koko toimialan sihteereitä edustavana ja palvelevana yksikkönä samaan tapaan kuin Karjalaisen (luku 3) tutkimassa yrityksessä, eikä niinkään vain verkoston omien, asemansa puolesta siihen kuuluvien sihteereiden asioihin panostavana ryhmänä. Viestintään panostamisen lisäksi verkosto voisi tarjota palveluita esimerkiksi erilaisina infotilaisuuksina tai koulutuksina toimialan kaikille sihteereille ja muille työntekijöille.

Sihteeriverkoston järjestämällä omilla koulutuksilla voidaan varmistaa, että toimialan sihteerit saavat yhtäläiset tiedot ja taidot, ja koulutuksissa voitaisiin keskittyä yleisemmän tiedon lisäksi sihteereiden juuri omassa työssään tarvitsemiin asioihin.

Myös verkoston kokoa kannattaa vielä tarkastella. Koska tavoitteena on saada yhdessä toimiva verkosto, jossa kaikki jäsenet uskaltavat ja voivat osallistua, on mietittävä, onko suunniteltu 18 jäsenen verkosto turhan suuri. Jos verkosto puolestaan tarjoaa ohjelmaa laajemmin kaikille toimialan 40 sihteerille, toiminnan suunnittelu ja järjestäminen voi onnistua helpommin pienen ydintiimin voimin. Ydintiimi voitaisiin muodostaa esimerkiksi niin, että siihen kuuluu edustaja jokaiselta tulosalueelta, jolloin jokainen tulosalue saisi äänensä kuuluviin verkoston asioista päätettäessä.

6.3.4 Johdon tuki

Johdon tuki on merkittävää myös verkoston toiminnassa (luku 2.4). Kuten eräs haastatelluistakin ehdotti, johdon edustus verkoston toiminnassa toisi verkostolle vakuuttavuutta ja voisi vähentää mahdollisia ennakkoluuloja verkostosta sihteereiden omana ja kenties turhanakin puuhasteluna. Näin ollen erityisesti verkostotoiminnan alkuvaiheissa voisi olla hyvä, että johdon näkemys saataisiin mukaan aiheiden valintaan. Yhteistyö johdon ja sihteeriverkoston välillä olisi tärkeää toki myös jatkossa, jotta voitaisiin viestittää puolin ja toisin oleellisista asioista ja niitä saataisiin verkoston käsittelyyn. Samalla voitaisiin varmistua, ettei sihteeriverkosto eristy organisaation muusta toiminnasta.

Johdon tukea tarvitaan myös, jotta saadaan luotua yhteiset toimialan sihteeriverkostoa koskevat käytännöt. Koska verkostoon kuuluu sihteereitä toimialan jokaiselta tulosalueelta, on tärkeää sopia yhteisistä, kaikkia verkoston jäseniä koskevista pelisäännöistä,

joihin tulosalueet ja -yksiköt sitoutuvat. Näin saadaan luotua verkosto, jonka jäsenet voivat tuntea olevansa tasa-arvoisessa asemassa, ja verkosto voi luontevasti miettiä toimintaansa yhdessä, kun kaikilla on yhtäläiset mahdollisuudet osallistua siihen.

6.3.5 Työvälineiden hyödyntäminen

Toiminnassa kannattaa hyödyntää kattavasti tarjolla olevia mahdollisuuksia työvälineiden suhteen. Sähköposti viestintäkanavana tulikin esiin monissa vastauksissa, mutta myös uuden intranetin, Avaimen, tarjoamiin mahdollisuuksiin olisi hyvä tutustua. Yhdessä haastattelussa tuli ilmi, että tulevaisuudessa Avaimeen olisi odotettavissa mahdollisuus luoda omia sivua rajatuille ryhmille, mikä olisi hyvä mahdollisuus jakaa vain sihteereille tarkoitettua tietoa verkoston jäsenten kesken.

6.4 Jatkotutkimus aiheesta

Toimialan sihteeriverkostosta voisi olla mielenkiintoista tehdä jatkotutkimus siinä vaiheessa, kun verkosto on jo toiminut jonkin aikaa. Jatkotutkimuksessa voitaisiin selvittää, miten toiminta on lähtenyt käyntiin ja kuinka toiminta vastaa alkuperäisiä suunnitelmia. Toiminnan tarkastelu voisi olla hyödyllistä, jotta sitä voitaisiin kehittää edelleen parempaan ja verkoston jäsenten sekä koko organisaation kannalta hyödyllisempään suuntaan.

6.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Validiteetti ja reliabiliteetti ovat erityisesti kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytettyjä termejä. Validiteetilla tarkoitetaan kuvausten, johtopäätösten, selitysten ja tulkintojen luotettavuutta ja paikkansapitävyyttä. Reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta. (Kananen 2008, 123.) Vaikka nämä käsitteet soveltuvat lähinnä määrällisen tutkimuksen arviointiin, tulisi myös laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä arvioida jollakin tavalla (Hirsjärvi 2000, 214).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kannalta tutkimusmateriaalin, tutkimuksen eri vaiheiden ja tulkintojen dokumentointi on tärkeää. (Kananen 2008, 125), ja tutkijan tulisi tehdä tarkka selostus tutkimuksen kaikista vaiheista. (Hirsjärvi 2000, 214). Vaihei-

den tarkka dokumentointi mahdollistaa ratkaisujen ja päätelmien arvioimisen jälkikäteen ulkopuolisen arvioijan silmin. (Kananen 2008, 125).

Olen pyrkinyt lisäämään tutkimukseni luotettavuutta raportoimalla tekemäni tutkimuksen eri vaiheet tarkasti, jotta lukijalle muodostuu selkeä käsitys kokonaisuudesta. Haastattelutilanteiden tallentamisessa käytin nauhuria, jonka avulla litteroin keräämäni materiaalin tarkasti. Tuloksia esitellessäni olen käyttänyt näytteinä aitoja tekstisitaatteja haastateltujen vastauksista.

Kun tutkimus kohdistuu ihmisiin, on tärkeää selvittää, kuinka henkilöiden suostumus hankitaan, millaista tietoa heille annetaan ja millaisia riskejä heidän osallistumiseensa liittyy (Hirsjärvi 26). Tekemäni kyselyn mukana lähetin vastaanottajille saatekirjeen, jossa selostin, miksi tietoa kerätään, ja kuinka sitä tulla käyttämään. Haastatteluja varten pyysin valitsemiltani henkilöiltä heidän suostumuksensa haastatteluihin osallistumiseen. Ennen haastatteluja kerroin heille, mitä aiheita haastattelussa on tarkoitus käydä läpi. Lisäksi kysyin heiltä luvan haastattelun nauhoittamiseen. Sekä kyselyt että haastattelut olivat luottamuksellisia ja vastausten raportoinnin olen suorittanut niin, ettei vastaajien henkilöllisyys ole tunnistettavissa yksittäisistä vastauksista.

6.6 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäyteprosessi oli kokonaisuutena erittäin mielenkiintoinen ja opettavainen kokemus. Aluksi vaikeuksia tuntui tuottavan jo pelkkä aiheen valinta, mutta lopulta se löytyikin varsin helposti toimeksiantajan todellisesta tarpeesta. Prosessin aikana oli helpottavaa huomata, kuinka opinnäytetyön aihe tarkentui sitä mukaan, kun tietoa tuli lisää. Alussa tuntui, etten tarkalleen tiennyt, mitä oikeastaan olin tekemässä ja tutkimassa, mutta kun työhön ryhtyi, asiat selkenivät pikku hiljaa työn edetessä. Samalla oli mukava huomata, kuinka oma ymmärrys aiheesta lisääntyi ja työstä muodostui mielestäni järkevä kokonaisuus.

Tärkeintä prosessissa oli mielestäni työhön ryhtyminen. Työtä on paljon, eikä opinnäytetyö valmistu itsestään, mutta mikään mahdottomuus se ei ole, kunhan kalenteriin varaa tarpeeksi aikaa työtä varten ja pitää suunnitelmista mahdollisimman hyvin kiinni.

Onnistuin mielestäni työn aikatauluttamisessa hyvin. Opinnäytetyöni aloitin keväällä 2012, ja syksyllä 2012 se eteni heinäkuun lopusta lokakuun puoleenväliin lähes päivittäin, mutta missään vaiheessa minulle ei tullut kiire. Työn tekeminen oli mielekästä, ja uskon, että työstäni on hyötyä toimeksiantajalle.

Lähteet

- Ahlfors, J. 2009. Lastensuojelutyöntekijöiden sosiaalinen tuki. Sosiaalityön pro gradu – tutkielma. Tampereen yliopiston Porin yksikkö.
- Eskola J. 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Julkaisussa: Aaltola J, Valli R, toim. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II - näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin, s. 133-157. PS-kustannus. Jyväskylä
- Friedman, R. & Holtom, B. 2002. The effects of network groups on minority employee turnover intentions. Human resources management. Vol. 41. P. 405 – 421.
- Helakorpi, S. 2004. Mentorointi ja hiljainen tieto. Tausta-artikkeli mentorin asiantuntijuuteen ja sen arviointiin. Luettavissa:
<http://openetti.aokk.hamk.fi/seppoh/Osaamismittarit/Mentorointi.pdf>. Luettu: 13.10.2012.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6. uudistettu laitos. Tammi. Vantaa.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous – löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOYpro. Helsinki.
- Kananen, J. 2008. KVALI - Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja. Jyväskylä.
- Karjalainen, P. 12.9.2012. Yliopettaja. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Helsinki.
- Koskela, L., Koskinen, J. & Lankinen, P. 2007. Viestintä verkostoissa ja innovaatioissa. WSOY. Juva.

Kuronen T., Säämänen K., Järvenpää E. ja Rintala N. 2007. Hiljaisen tiedon säilyttäminen ja jakaminen ydinvoimalaitoksessa. Helsinki University of Technology. Laboratory of Work Psychology and Leadership. Monikko Oy. Espoo.

McGuire, G. 2002. Gender, race, and the shadow structure: a study of informal networks and inequality in a work organization. *Gender & Society* 2002 16:303.

Puumalainen, S. 2009. Naisten verkosto asiantuntijaorganisaatiossa – Case Tigress-verkosto / Accenture. Maisterin tutkinnon tutkielma. Helsingin kauppakorkeakoulu. Markkinoinnin ja johtamisen laitos.

Secretarius 2012. 3/2012. 49. vuosikerta. Luettavissa:

http://www.sihteeriyhdistys.fi/img/kuvapankki/Secretarius/lehdet/Secretarius_3_2012_netti.pdf

Singh, V., Vinnicombe, S. & Kumra, S. 2006. Women in formal corporate networks: an organisational citizenship perspective.

Stackman, R. & Pinder, C. 1999. Context and sex effects on personal work networks. *Journal of Social and Personal Relationships* 16:39.

Vantaan kaupunki 2012. Maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimiala. Luettavissa: http://www.vantaa.fi/fi/hallinto_ja_talous/organisaatio/maankayton_ja_ympariston_toimiala. Luettu 17.9.2012.

Liitteet

Liite 1 Sähköpostikysely tulosaluejohtajille

Arvoisa tulosaluejohtaja

Maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimialalla on tarkoitus aloittaa uudestaan ja uudistettuna oman sihteeriverkoston toiminta. Aiheesta on lähetetty kysely sihteerillesi, mutta vielä kaivattaisiin sinun ajatuksiasi toiminnan kehittämisen tueksi. Kertoisitko vastauksena tähän viestiin lyhyesti:

- Mitkä ovat mielestäsi sihteeriverkoston tärkeimmät tehtävät?
- Mitä odotat sihteeriverkoston toiminnalta?

Kysely ja verkoston kehittäminen ovat myös osa opinnäytetyötäni HAAGA-HELIA ammattikorkeakoululle.

Toivottavasti sinulla on hetki aikaa aiheelle ja ehdit vastata viimeistään tiistaina 19.6.2012.

Ystävällisin terveisin

Laura Markkanen

Liite 2 Webropol-kyselyn saateviesti

Arvoisa vastaanottaja

Sihteeriverkoston uudistettu toiminta on tarkoitus aloittaa maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimialalla kuluvan vuoden aikana.

Verkostolla halutaan tukea toimialan sihteereitä heidän omassa työssään sekä lisätä sen jäsenten välistä yhteistyötä muun muassa yhteisen tekemisen ja koulutusten avulla.

Alla olevan linkin kautta pääset vastaamaan pieneen kyselyyn, jonka tarkoituksena on kerätä vastaajien toiveita ja ideoita verkostotoimintaan. Vastaamalla annat arvokasta tietoa, joka auttaa tekemään verkostosta mahdollisimman toimivan ja tehokkaan. Vastaukset annetaan nimettömästi ja niitä käytetään verkoston kehittämistyössä niin, ettei yksittäisen vastaajan henkilöllisyys erotu. Kysely on myös osa opinnäytetyötäni HAA-GA-HELIA ammattikorkeakoululle, ja työn tavoite on osaltaan auttaa verkoston kehittämisessä.

Toivottavasti ehdit käyttämään hetken aikaasi kysymyksiin vastaamiseen. Vastausaika päättyy 11.6.2012 kello 17.00.

Ystävällisin terveisin

Laura Markkanen

Lisätietoja:

laura.markkanen@vantaa.fi

050 312 1680

Tämä kutsu osallistua kyselyyn on lähetetty toimialan tulosalueiden johtajien sihteeille, heidän sijaisilleen sekä kuntatekniikan keskuksen tulosityksiköiden sihteeille.

Liite 3 Webropol-kyselylomake



Vantaa

Sihteeriverkoston kehittäminen maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimialalla

Kirjoita vastauksesi omin sanoin kunkin kysymyksen kohdalla olevaan avoimeen kenttään. Kysymys 4 on monivalintakysymys, johon vastaat valitsemalla yhden esitetyistä vaihtoehdoista. Tähdellä (*) merkityt kysymykset vaativat vastauksen, jotta täytetyn kyselyn lähettäminen eteenpäin onnistuu.

1. Mitkä ovat mielestäsi sihteeriverkoston tärkeimmät tehtävät? *

2. Millaista toimintaa haluaisit verkostolta? *

3. Millaisia aiheita haluaisit verkoston käsittelevän? *

4. Kuinka usein verkoston tulee kokoontua? *

Valitse yksi vaihtoehto.

- ☐ Säännöllisesti kerran kuukaudessa
- ☐ Säännöllisesti muutaman kerran vuodessa
- ☐ Vain tarvittaessa
- ☐ Muuten, miten?

5. Muita ajatuksia sihteeriverkostoon liittyen

Voit kertoa vapaasti mieleesi tulevista sihteeriverkoston liittyvistä asioista.

Lähetä



Liite 4 Teemahaastattelun runko

1. Taustatieto

- Kuinka pitkään olet työskennellyt sihteerinä? Vantaan kaupungilla?

2. Aikaisempi toiminta

- Oletko itse ollut mukana aikaisemmassa toiminnassa? / Tiesitkö, että toimialalla on ollut aiempaa toimintaa?
- Minkälaista toiminta oli?
- Mikä aiemmassa toiminnassa oli hyvää?
- Miksi luulet toiminnan loppuneen?

3. Oma työ

- Kuinka verkosto voisi tukea sinua omassa työssäsi?

4. Sijaistukset

- Toimitko itse sijaisena toiselle sihteerille?
- Oletko sijaisena ollessasi eteen tullut haastavia tehtäviä tai tilanteita?
- Miten haasteisiin voisi paremmin varautua?
- Miten mielestäsi sijaistuudet toimivat toimialalla? Löytyykö sijaisista tietoa ja hoiduvatko tehtävät?

5. Koulutus

- Minkälainen koulutus on sihteerin tehtävien kannalta tarpeellista?
- Onko sellaista tarpeeksi tarjolla/oletko saanut itse tarpeellisen koulutuksen?
- Mitä mieltä olet verkoston jäsenille yhteisesti järjestettävistä koulutuksista?

6. Yhtenäiset työskentelytavat

- Missä asioissa yhtenäiset työskentelytavat näkyvät? Ovat erityisen tärkeitä?

7. Tiedonkulku

- Miten tiedonjako toimii mielestäsi toimialalla?
- Jos ei hyvin, miten voisi parantaa?

- Miten sihteeriverkosto voisi vaikuttaa tiedonkulkuun?
- Mikä olisi tehokas tapa jakaa tietoa verkoston jäsenten kesken?

8. Tapaamiset

- Mihin säännöllisissä tapaamisissa kannattaisi keskittyä?
- Mikä olisi hyvä kesto yhteisille kokoontumisille?
- Miten käsiteltävät aiheet tulisi valita?

9. Haasteet

- Mitä pidät suurimpina haasteina sihteeriverkoston toiminnan onnistumiselle?
- Oletko huomannut ongelmia tasapuolisuuden toteutumisessa / nokkimisjärjestystä, josta voisi olla haittaa verkostoitumiselle?

10. Muita ajatuksia

- Vapaasti muuta mieleen tulevaa aiheesta.